

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivačného programu vybranej firmy  
Analysis of Motivation Program of a Selected Firm

Študent:	Diana Kubandová
Vedúca bakalárskej práce:	Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Diana Kubandová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza motivačního programu vybrané firmy**  
**Analysis of Motivation Program of a Selected Firm**  
Jazyk vypracování: slovenština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura motivačního programu
  3. Charakteristika firmy
  4. Analýza motivačního programu firmy
  5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.  
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 24.4.2017

*Kubondova*  
.....

### **Pod'akovanie**

Rada by som poďakovala Ing. Lucji Matusikovej, Ph.D., za jej pomoc, odborné vedenie, pripomienky, obetavosť a cenné rady pri písaní mojej záverečnej práce. Touto cestou by som taktiež rada poďakovala zamestnancom a vedeniu firmy BÖGL a KRÝSL, k.s. za ich spoluprácu a ochotu a v neposlednom rade mojej rodine a priateľom za poskytnutú podporu.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Vymedzenie základných teoretických pojmov .....</b>	<b>5</b>
2.1	Motivácia .....	5
2.2	Zdroje motivácie .....	7
2.3	Teórie motivácie .....	9
2.3.1	Teória Inštrumentality .....	10
2.3.2	Teórie zamerané na obsah .....	10
2.3.3	Teórie zamerané na proces .....	14
2.4	Význam a štruktúra motivačného programu .....	15
2.5	Základné motivačné faktory .....	17
2.5.1	Vnútorne a vonkajšie motivačné faktory .....	17
2.5.2	Hmotná a nehmotná motivácia .....	18
2.5.3	Základné nástroje pracovnej motivácie .....	18
2.6	Odmeňovanie zamestnancov .....	19
2.6.1	Systém odmeňovania .....	21
2.6.2	Optimálna štruktúra individuálnej mzdy zamestnanca .....	21
2.6.3	Celková odmena .....	22
<b>3</b>	<b>Charakteristika spoločnosti BÖGL a KRÝSL, k.s. ....</b>	<b>24</b>
3.1	Súčasný stav motivačného programu spoločnosti .....	24
<b>4</b>	<b>Analýza motivačného programu podniku .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Vyhodnotenie analýzy, návrhy a odporúčania .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Záver .....</b>	<b>40</b>
	Zoznam použitej literatúry .....	42
	Zoznam skratiek .....	44
	Zoznam obrázkov .....	45
	Zoznam schém .....	46
	Zoznam tabuliek .....	47
	Zoznam grafov .....	48
	Zoznam príloh .....	50

# 1 Úvod

Každá spoločnosť, ktorá chce dlhodobo udržať svojich zamestnancov motivovaných, by mala mať vypracovaný motivačný program podniku, ktorý zabezpečí celkovú spokojnosť zamestnancov. Prečo je spokojnosť zamestnancov a ich motivácia tak dôležitá? Ľudia, teda pracovníci, predstavujú jeden z troch základných výrobných faktorov, a to ľudský kapitál. Bez tohto výrobného faktoru by žiadna z firiem nemohla fungovať. Zamestnanec už nie je len pracovnou silou, ale hlavne kapitálom a preto je ho pre úspešnosť firmy nutné rozvíjať. Práca s ľudským kapitálom je nepochybne strategicky veľmi podstatná. Jednou z mnohých personálnych činností, ktoré musí úspešná spoločnosť zvládnuť a ovládať, je motivácia zamestnancov. Správna motivácia a podpora pracovníkov vedie k zvyšovaniu produktivity, konkurencieschopnosti, zvyšuje celkovú efektívnosť a napomáha k dosiahnutiu cieľov podniku.

Motivácia a použitie tých správnych motivátorov a stimulátorov je vcelku náročným a komplikovaným úkolom manažéra. Firemná stratégia a kultúra, manažérsky štýl, hodnotiaci systém, osobné faktory či prostredie, to všetko ovplyvňuje kvalitu a mieru motivácie. Na to, aby spoločnosť zabezpečila motiváciu zamestnancov efektívne, musí však poznať, čo konkrétne ich najviac motivuje. To môžeme zistiť analýzou potrieb zamestnancov a tieto informácie ďalej použiť ako návrh alebo podklad pre tvorbu kvalitného a hodnotného motivačného programu podniku. V bakalárskej práci na tému „Analýza motivačného programu vybranej firmy“ sa venujem motivácii, spokojnosti zamestnancov a motivačnému programu v spoločnosti Bögl a Krýsl, k.s. prostredníctvom analýzy vyhodnotenia prieskumu konkrétnych faktorov, ktoré majú vplyv na motiváciu zamestnancov v danom podniku.

Cieľom práce je spoznať súčasný motivačný program v sledovanom podniku, analyzovať a vyhodnotiť jeho stav a navrhnúť riešenia pre zlepšenie prípadných nedostatkov, snaha o navrhnutie efektívnych riešení pre odstránenie demotivujúcich prvkov.

## 2 Vymedzenie základných teoretických pojmov

V tejto kapitole sú opísané názory vybraných autorov a ich rôzne interpretácie motivácie ako takej .

„Motiváciou sa mieni to, čo dáva dôvod k chovaniu či činom, niečo čo posilňuje či podmieňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“ (Kolman, 2012, str.11)

### 2.1 Motivácia

V súvislosti so skúmaním správania sa človeka je neustále spojená otázka čo je dôvodom, že človek koná tak ako koná. Čo ho k tomu vedie? Správajú sa ľudia nejako bez toho, aby k tomu mali určitý podnet alebo dôvod? Či už ide o vonkajšie donútenie alebo vôľové správanie, v pracovnom procese je správanie zväčša ovplyvnené práve vôľou, chcením a to je výsledkom pôsobenia rôznych motívov. Motivácia je jedným z primárnych predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese. Stváraňuje podstatnú časť teórie a praxe manažmentu a psychologických vied. Pojem motivácia je odvodený od latinského slova „movare“ a zahŕňa všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. Obecne platí, že motivácia je intrapsychicky prebiehajúci proces, vyúsťujúci vo výsledný vnútorný stav, motív. Ľudské chovanie je vedome alebo nevedome zamerané na dosiahnutie určitého cieľa, a ako také sa vyznačuje určitou intenzitou a trvaním v čase. V psychológii sa tieto procesy, ktoré indikujú zameranie ,silu a trvanie chovania označujú ako motivácia. (Nakonečný, 2009)

Motivácia pôsobí v troch rovinách :

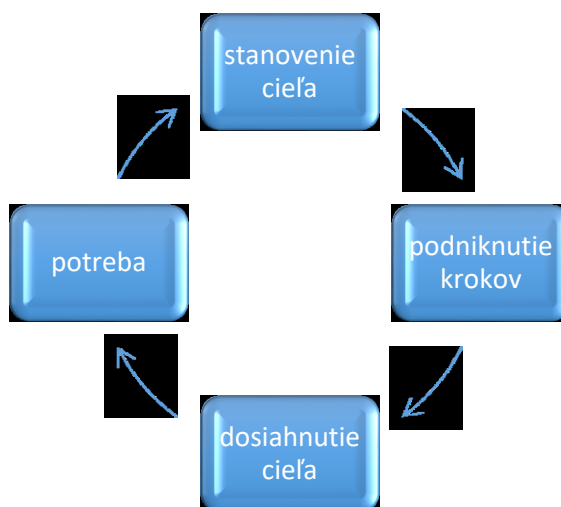
- dimenzia smeru – zameranie človeka a jeho činnosti. Chcem toto, rád by som to a to, nechcem alebo netúžim po tom, tamto ma zaujíma, nezaujíma.
- dimenzia intenzity – sila motivácie dosiahnuť to čo chceme. Ako veľmi a intenzívne túžime po tom aby sme dosiahli daný cieľ.
- dimenzia stálosti – vyjadruje schopnosť prekonávať prekážky.

Motivácia obecne vyjadruje rozpory medzi tým, čo subjekt aktuálne prežíva a tým, čo prežívať túži. Napríklad medzi hladom a nasýtením, pocitom neistoty a istoty a podobne. Motivácia v tomto zmysle vyjadruje určité nedostatky a teda chovanie sa jedinca chápeme ako nástroj k zmene a odstránení nedostatkov v jeho sociálnom a fyzickom bytí. (Nakonečný, 1996)

## Motivačný proces

Podľa Armstronga rozumieme pojem motivovanie ako „uvádzanie ľudí do pohybu v smere, ktorým chcete, aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motiváciu možno charakterizovať ako cieľovo orientované správanie.“ (Armstrong, 2007, str. 220). Proces motivácie je v schéme č. 2.1 zobrazený graficky.

Schéma č. 2.1 - Proces motivácie



Zdroj: Armstrong (2007, s. 220)

## Motivácia a osobnosť

Motivácia je založená tak ako na uspokojovaní potrieb, tak aj na osobnostných rysoch jedinca. Každý človek je jedinečný a formovaný rozličnými biologickými faktormi, sociálnymi faktormi ako sú rodina, známi, spolupracovníci a kultúrnymi faktormi, kde patria normy, hodnoty, tradície, kultúra atď. (Duchon a Šafránková, 2008)

## Vonkajšia a vnútorná motivácia

Podľa pôsobenia motívov hovoríme o motivácii vnútornej a vonkajšej. Vnútorná motivácia je založená na motívoch ktoré „sú v človeku“. Naopak, vonkajšia motivácia je založená na vonkajších motívoch, teda stimuloch prichádzajúcich z vonku. Pre efektívnosť motivovania je dôležité, aby stimuly dokázali vyvolať pozitívnu „rezonanciu“ motívov. (Blažek, 2011, str. 160)



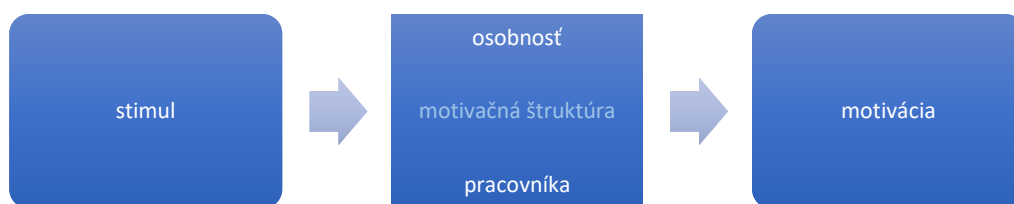
## Motív

*Duchoň a Šafránková (2008)* definujú motív ako vnútornú psychickú silu, popud alebo pohnútku. Motív je teda dôvodom určitého jednania človeka, ktorý dáva jeho činnosti zmysel. Môžeme povedať, že motív je psychologický dôvod určitého správania sa. Motívom odôvodňujeme, prečo človek jedná určitým spôsobom - so snahou dosiahnuť cieľ.

## Stimul

Ďalším dôležitým termínom je motivovanie. *Blažek (2011)* tvrdí, že motivovanie predstavuje vonkajší podnet, ktorý pôsobí na vnútornú motivačnú štruktúru človeka a vedie k dosiahnutiu potrebnej aktivity alebo činnosti. Tieto vonkajšie podnety sa nazývajú stimuly. Vzťah stimulu a motivácie znázorňuje schéma č. 2.2.

*Schéma č. 2.2: Schematické znázornenie vzťahu: stimulácia - osobnosť človeka – motivácia*



*Zdroj: Provazník a Komárková (2004, str. 102)*

## 2.2 Zdroje motivácie

Podľa *Duchoňa a Šafránkovej (2008)* medzi základné zdroje motivácie zaraďujeme potreby, návyky, záujmy, hodnoty a hodnotové orientácie a ideály.

### Potreby

Potreba je vyvolaná rozporom medzi aktuálnym stavom a stavom žiadúcim (to čo je a to čo chceme aby bolo, respektíve nebolo). Práve tento rozpor vedie človeka k dosiahnutiu určitých cieľov. Potreba je niečo čo človek chce, alebo musí mať. Neuspokojené potreby nás motivujú. Jednou z najvýznamnejších teórií motivácie je Maslowova Teória hierarchií potrieb. Vzťah medzi nedostatkom, potrebou, motiváciou a činnosťou vyjadruje schéma č. 2.3.

## Návyky

Návyk je určitý vzorec chovania sa, stereotyp, opakovaný spôsob činnosti. Inak povedané, niečo robíme len preto, lebo sme to robiť zvyknutí a robíme danú aktivitu vždy. Sú to činnosti, ktoré robíme automaticky, sú teda zapamätané v našom podvedomí, v našej mysli.

## Záujmy

„Záujmy možno označiť ako výberovú pozitívnu zameranosť na určité aktivity, objekty, takže nemôžu mať negatívnu valenciu. V záujmoch sa uplatňuje mnoho vplyvov: osobné skúsenosti, pohlavie (sú typicky ženské a mužské záujmy), sociálny status, kultúrna príslušnosť, výchova, vek.“ (*Mikulašík, 2015, str. 107*) Záujem je teda trvalejšie upriamenie sa človeka na určitú oblasť premetov a javov skutočností a môžeme ho chápať ako zvláštny druh zdroja alebo príčiny motivácie.

## Hodnoty a hodnotové orientácie

*Provazník a Komárková (2004)* hodnoty vysvetľujú ako určitú dôležitosť alebo významnosť - niečo, čo si človek váži. Každý z nás sa vo svojom živote stretne so skutočnosťami a javmi, ktoré v jeho živote hrajú určitú rolu. Niektorým skutočnostiam prisudzujeme vyššiu hodnotu ako iným. To, akú podstatnú, si určuje každý človek individuálne. Niektoré hodnoty získavame v rámci sociálnej skupiny v ktorej žijeme, iné podľa osobného prospechu. Hodnotou pre nás môže byť v podstate úplne čokoľvek. Pre mnohých z nás je to zdravie, rodina, deti, priateľstvo, domov, sloboda, láska a ďalšie iné.

## Ideály

„Ideálom rozumieme určitú ideovú (myšlienkovú), názornú (obraznú) predstavu niečoho subjektívne žiadúceho, pozitívne hodnoteného, čo pro daného jedinca predstavuje akýsi (ideálny) cieľ jeho snaženia - skutočnosť, o ktorú sa viac či menej usiluje a o jej dosiahnutie sa viac či menej snaží.“ (*Provazník a Komárková, 2004, str. 34*) Ideálom je teda model alebo vzor, ktorý usmerňuje naše spávanie a rozhodovanie. Ideály vznikajú najmä pod pôsobením sociálnej skupiny v ktorej jedinec žije a ktorá ho ovplyvňuje a formuje.

*Schéma č. 2.3 Schematické znázornenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti.*



*Zdroj: Provazník a Komárková, (2004, str. 28)*

## 2.3 Teórie motivácie

Teórie motivácie analyzujú a vysvetľujú, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom a prečo svoje úsilie vyvíjajú konkrétnym smerom. V tejto podkapitole si popíšeme tie najpoužívanejšie a najvplyvnejšie teórie motivácie. Ich rozdelenie môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 2.1.

*Tabuľka č 2.1 – Teórie motivácie*

Zameranie teórie	Názov teórie	Autor
Inštrumentalita	Teória inštrumentality	Frederick W. Taylor
Obsahové teórie:	Maslowova teória hierarchií potrieb	Abraham Maslow
	Teória ERG	Clayton P. Alderfer
	Teória potreby dosiahnuť úspech	David McClelland
	Herzbergerova teória dvoch faktorov	Frederick Herzberg
Procesné teórie:	Teória očakávania	Victor H. Vroom
	Teória spravodlivej odmeny	John S. Adams
	Teória zosilnených vnemov	Frederick Skinner

*Zdroj: Vlastné spracovanie (Vodáček – Vodáčková, 2006, str. 87), (Armstrong, 2007, str. 223)*

### **2.3.1 Teória Inštrumentality**

Teória Inštrumentality sa objavila v 19. storočí a to na podnet racionalizácie práce s dôrazom na ekonomické výsledky. Teória má svoje korene v Taylorizme (1911) a je založená na tvrdení, že ľudia môžu byť buď podmienení alebo spracovaní tak, aby konali určitým spôsobom, ak budú za žiadanú činnosť odmenení. *Armstrong (2007, str.223)* inštrumentalitu charakterizoval ako „presvedčenie, že ak urobíme jednu vec, tak to povedie k veci inej“.

Teória sa domnieva, že jedinec bude motivovaný k práci vtedy, ak budú odmeny a tresty viazané na jeho výkon. Inými slovami, odmeny budú závislé od skutočne podaného výkonu. Princíp inštrumentality sa na motivovanie zamestnancov používa i v súčasnosti, avšak je výhradne založený na systéme kontroly a nerešpektuje mnoho ľudských potrieb.

### **2.3.2 Teórie zamerané na obsah**

Tieto teórie sú postavené na presvedčení, že obsah motivácie tvoria potreby. Stav nerovnováhy zapríčiňuje potreba, ktorá nie je uspokojená. Uvedené teórie sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré človeka aktivizujú, stimulujú, udržiavajú, posilňujú jeho správanie, prípadne zastavujú.

### **Maslowova teória hierarchií potrieb**

Táto teória je jednou s najznámejších teórií motivácie. Vytvoril a sformuloval ju Abraham Maslow v roku 1954. Tento americký filozof a zakladateľ humanistickej psychológie vychádzal z poznania, že potreby sú hnacou silou nášho správania. Maslow predpokladá, že pocit potreby aktivuje pocit nerovnováhy a tým vedie človeka k prianiu dosiahnuť určité ciele. Rôzne potreby vznikajú a prebiehajú súbežne, avšak uspokojenie potrieb má svoju postupnosť. K naplneniu vyšších potrieb dochádza až pri určitom stupni naplnenia potrieb základných (nižších). Abraham Maslow tak isto tvrdí, že existuje päť základných kategórií potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí. Grafické znázornenie hierarchie potrieb vidíme v nasledujúcom obrázku č. 2.1.

Obrázok č.2.1 - Hierarchia potrieb



Zdroj: Blažek (2011, str.161)

➤ **Potreby fyziologické**

Do kategórie fyziologických potrieb zaradujeme existenčné potreby základného charakteru, ktoré musia byť uspokojené. Patrí tu zaistenie fyzickej existencie, reprodukcie, obživy, bývania, oblečenia, telesných potrieb, spánku, a ďalších iných základných potrieb.

➤ **Potreba bezpečia**

Chápeme ako potrebu fyzického, duševného, emocionálneho a ekonomického bezpečia ako je pocit stability, bezpečia, starostlivosti či zaistená budúcnosť. Týmto potrebám sa v súčasnosti vo vyspelých krajinách prikladá stále čoraz väčší význam. (Blažek, 2011)

➤ **Sociálne potreby**

Medzi sociálne potreby patria formálne a neformálne vzťahy s okolím, zdieľanie rovnakých hodnôt a záujmov, prijatie druhými, láska a priateľstvo. Pocítanie nedostatku v tejto oblasti môže vyvolať frustráciu a preto je veľmi dôležité, aby bola sociálnym potrebám venovaná adekvátna pozornosť.

### ➤ **Potreba úcty a uznania**

Uspokojovanie v tejto oblasti je významným cieľom pre tú skupinu spoločnosti, ktorá má určené isté vyššie ambície. Potreby spadajúce do tejto kategórie sú potreby týkajúce sa sebaúcty, úcty voči ostatným, uznanie, status, prestíž, kompetencie. (*Dvořáková, 2007*)

### ➤ **Potreba sebarealizácie**

Potreba sebarealizácie je potreba rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti, rozvíjať pocit vlastnej hodnoty a možnosť ovplyvniť utváranie vlastného života a okolia. Ako uvádza *Armstrong (2007, str. 224)* „stať sa tým v čo človek verí, že je schopný sa stať.“

Maslowova hierarchia nie je univerzálna a môže s líšiť v závislosti od jedinca, spoločnosti, kultúry, či podľa ekonomických skupín, avšak je jednou s najvýznamnejších teórií motivácie a i v dnešnej dobe má stále veľmi výrazný vplyv.

## **Teória ERG**

Teória ERG nadväzuje na prácu Maslowa a vypracoval ju Clayton P. Alderfer. V roku 1972 vyšla kniha s názvom „Human needs in Organizational Settings“ kde teóriu ERG publikoval.

Clayton ľudské potreby rozdelil do troch skupín:

- E – Existence (potreba zaistenia existencie)
- R – Relatedness (potreba zaistenia sociálnych vzťahov)
- G – Growth (potreba zaistenia rozvoja pracovného, osobného, kvalifikačného,...).

Nedostatok u vyššie spomínaných druhov potrieb sa môže prejavovať súčasne. Alderferova teória sa zaoberá ľudskými potrebami a ich dôležitosťou, ale oproti Maslowovej teórii je voľnejšia a rešpektuje rozdiely medzi jednotlivcami. Ako uvádza *Blažek (2011, str. 163)* „medzi potrebami sociálnych vzťahov a potrebami ďalšieho rozvoja je možná substitúcia. Ak nie je dostatočne uspokojovaná jedna z nich, rastie naliehavosť druhej z týchto potrieb.“

## **Teória potreby dosiahnuť úspech**

Teória bola publikovaná v knihe s názvom „The achieving society“ roku 1961 a jej autorom je David McClelland. Táto teória má tak isto úzky vzťah k Maslowovej teórii a je založená na troch druhoch motivačných faktorov, ktorými sú moc, spolunáležitosť a úspech. *Blažek (2011)* charakterizuje tri druhy faktorov ako :

- **Potreba spolunáležitosti** - je potreba niekam patriť, byť niečoho súčasťou, potreba rozvíjať vzťahy a budovať priateľstvo. Spolunáležitosť je charakteristická pre ľudí so silným sociálnym cítením, je dôležitá pri tímovej práci a tam, kde je úspech podmienený jednaním s partnermi.
- **Potreba moci** - je charakteristickou vlastnosťou ľudí zastávajúcich vyššie alebo riadiace funkcie a najmä manažérske pozície. Potreba moci je založená na túžbe kontrolovať, ovplyvňovať a zodpovedať za ostatných.
- **Potreba úspechu** - sami si stanovujeme náročné úlohy. Vedie nás k tomu túžba urobiť lepšie alebo viac ako bolo urobené. Je to potreba niečo dosiahnuť, niečo dokázať, predstihnúť ostatných a nájsť uznanie za odvedenú prácu.

„McClellandova základná teória spočíva v tom, že tieto tri potreby sa získavajú v priebehu a v dôsledku životných skúseností. Jednotlivci sú motivovaní týmito potrebami, ktoré môžu byť spojené s rôznymi pracovnými úlohami a preferenciami.“(*French, Rayner, 2015, str.119*)

## Herzbergerova teória dvoch faktorov

Inak nazývaná aj ako „dvojfaktorová analýza“. Teóriu vypracovali Frederick Herzberg a kolektív v roku 1957, a to na základe podnetov od účtovníkov, technikov a skúmania zdrojov ich spokojnosti a nespokojnosti. Teóriu postavili na tvrdení, že ľudia sú presne schopní popísať, ktoré faktory ich motivujú a ktoré naopak nemotivujú (neuspokojujú). Herzberg rozdeľuje faktory motivácie na dve skupiny a to na motivátory (satisfaktory) a hygienické faktory (dissatisfaktory).

- **Motivátory** – úzko súvisia s vykonávanou prácou a motivujú jedinca k vyššiemu výkonu. Patrí tu napríklad úspech, uznanie, profesijný rast, zodpovednosť, atď. Naplnenie motivačných faktorov je nevyhnutnou podmienkou pre motiváciu k vyšším pracovným výkonom, avšak ich nenaplnenie nemusí nutne znamenať nespokojnosť. Účinok motivátorov je dlhodobý.
- **Hygienické faktory** – v podstate charakterizujú prostredie a patria tu také faktory, ktoré vyvolávajú pracovnú nespokojnosť, ako sú napríklad pracovné podmienky, medziľudské vzťahy, platové podmienky, istota zamestnania, atď. Dôležitosť dissatisfaktorov by sa nemala podceňovať. Aby bolo použitie motivátorov efektívne, najskôr musí byť zaistená dostatočná úroveň hygienických faktorov.

Hranica medzi satisfaktormi a dissatisfaktormi nie je úplne jednoznačná a efektívnosť motivácie závisí od individuality každého človeka. (*Kollárik, 2011*)

### **2.3.3 Teórie zamerané na proces**

V procesných teóriách sa kladie dôraz na psychologické procesy alebo sily a na základné potreby, ktoré pôsobia na motiváciu. Teórie zamerané na proces sú taktiež známe ako kognitívne (poznávacie) teórie. Zaoberajú sa tým, ako ľudia vnímajú pracovné prostredie a zvyky a ako ich objasňujú. Procesné teórie prinášajú manažérom nepochybne viac úžitku ako teórie potrieb, a to z dôvodu, že predstavujú realistickejší návod na motivovanie ľudí.

Medzi najznámejšie kognitívne teórie môžeme zaradiť:

#### **Teória očakávania**

„Podstatou teórie očakávania je pochopenie cieľov jedinca a súvislosť medzi úsilím a výkonom, medzi výkonom a odmenou, a nakoniec medzi odmenami a cieľom uspokojenia jedinca“ (*Robbins a Coulter, 2012, str. 443*)

Pojem valencia bol pôvodne súčasťou teórie VIE (valencia – inštrumentalita – expektácia) ktorú sformuloval Victor Vroom v roku 1964. Valencia (očakávanie) znamená pravdepodobnosť, že čin alebo istá snaha povedú k určitému výsledku. Teória očakávania je postavená na predpoklade racionálneho rozhodovania sa jedinca, ktorý prechádza motivačným procesom a premýšľa o výsledkoch svojich činov pri výbere možností, ktoré môžu jeho potreby uspokojiť. Významnú rolu pri rozhodovaní sa však hrajú emócie, zvyky alebo inštinkt. Armstrong (2007, str. 225) vysvetľuje teóriu očakávania ako: „Kedykoľvek jedinec volí medzi alternatívami, ktoré znamenajú neisté výsledky, zdá sa jasné, že jeho chovanie je ovplyvnené nielen jeho preferenciami týkajúcich sa týchto výsledkov, ale taktiež mierou jeho presvedčení, že tieto výsledky sú možné.“

#### **Teória spravodlivej odmeny**

Podstatou teórie, ktorú sformuloval John S. Adams je rovnosť a spravodlivosť. Termín spravodlivosť znamená, že človek je s tými, ktorí sa správajú podobne posudzovaný tak isto a je si s nimi rovný. Teória spravodlivosti tvrdí, že ľudia sa o odmenu snažia len vtedy ak sú presvedčení, že bude spravodlivo rozdelená. U každého môže existovať iný stupeň citlivosti k spravodlivosti. Ak svoju prácu porovnávame s ostatnými, ktorí ju vykonávajú, môžeme pociťovať podhodnocovanie alebo naopak nadhodnocovanie. Je úlohou každého manažéra, aby



bola dosiahnutá spravodlivosť medzi podriadenými, prípadne nerovné rozdelenie odmeny vedieť obhájiť. *Duchoň a Šafránková (2008)*

## **Teória zosilnených vnemov**

Teóriu motivácie zosilnených vnemov vyvinul Frederick Skinner. Podstatou Skinnerovej teórie je, že ľudské správanie predstavuje naučené - situačne podmienené zvyky. Autor tejto teórie predpokladá, že osobnosť motivujú skôr vnútorné faktory - to čo ovláda správanie sú zosilňujúce sily alebo dôsledky nasledujúce po určitom type správania. Skôr získané skúsenosti, vnemy ovplyvňujú reakcie človeka v podobných situáciách v budúcnosti (môžu spôsobiť, že určité správanie sa bude opakovať). Odmena za dobrú prácu bude viesť systematicky k snahe odvieť zasa tak isto kvalitnú a dobrú prácu.

## **2.4 Význam a štruktúra motivačného programu**

„Ciele každého podniku a každej hospodárskej organizácie môžu byť formulované rôzne. Či už pôjde o dosahovanie maximálneho zisku alebo zaistenie dlhodobej ekonomickej prosperity alebo o optimálne uspokojovanie potrieb trhu a pod., žiadny ekonomický subjekt sa nemôže vyhnúť jednej z najzakladenejších otázok: AKO?“ (*Provazník a Komárková, 2004, str. 119*)

Podniky a spoločnosti sú systémom, ktorý vytvorili ľudia a ktorý má určité poslanie. Aby mohla spoločnosť naplniť svoje poslanie a efektívne fungovať, musí plniť špecifické funkcie. Základom každého takéhoto systému (podniku) sú ľudia, a práve preto je starostlivosť o jednotlivých pracovníkov a pracovné skupiny neodmysliteľnou úlohou a povinnosťou každej organizácie. Motivačný program organizácie predstavuje súbor konkrétnych opatrení v oblasti práce s ľuďmi v podniku, ktoré sú zamerané na pozitívne ovplyvňovanie motivácie pracovníkov. Inými slovami, motivačný program obsahuje a zahŕňa súbor pravidiel, opatrení a postupov, ktorých hlavným poslaním je dosiahnutie žiadúcej úrovne pracovnej motivácie.

Funkciou motivačného programu je vytvárať v podniku také podmienky, ktoré budú podporovať optimálnu pracovnú motiváciu všetkých pracovníkov. Pri tvorbe motivačného programu je nutné poznať všetky skutočnosti, ktoré majú na fungovanie a výkonnosť podniku podstatný vplyv.

## Pracovná motivácia

Motivácia pracovníkov, správne používanie finančných, nefinančných, pozitívnych a negatívnych nástrojov patrí k hlavným úlohám a zodpovednostiam vedúcich pracovníkov. Dôvod je jednoduchý. Motivovaní pracovníci pracujú usilovnejšie, sú ochotnejší, produktívnejší a dopúšťajú sa menšieho počtu chýb. Motivácia zamestnancov taktiež posilňuje ich pracovné nasadenie, zodpovednosť a iniciatívu. Tieto výhody majú dopad na lepšie pracovné výsledky a zároveň znižujú nutnosť kontroly a dohľadu.

Pracovnú motiváciu môžeme teda charakterizovať ako určitú „energetickú“ stránku správania sa ľudí, ktorá prináša do pracovného procesu dynamiku a aktivizuje ľudí. Je zameraná na podávanie pracovného výkonu, požadované pracovné správanie a podobne.

## Motivačný profil pracovníka

*Mikulaščík (2015, str. 135)* charakterizuje motivačný profil pracovníka ako „relatívne stálu štruktúru rysov, ktoré ovplyvňujú dlhodobé zameranie zamestnanca. Prejavuje sa to v chovaní a prežívaní ako energizujúca stimulácia, ktorá určuje životný štýl, orientáciu a zameranie jedinca a to vo vzťahu k sebeurčeniu, voľného úsilia, sebaapresadzovania, v sociálnych vzťahoch, životných cieľoch. Dimenziu motivačného profilu vid'. tabuľka č. 2.2.

*Tabuľka č 2.2: Dimenzie motivačného profilu:*

individuálna orientácia	➤ skupinová orientácia
situačné zameranie	➤ perspektívne zameranie
čínorodosť	➤ perspektivita
osobná orientácia	➤ neosobná orientácia
orientácia na úspech	➤ orientácia na obsah činnosti
ekonomický prospech	➤ morálne uspokojenie
zameranie na podnik	➤ zameranie na celú spoločnosť

*Zdroj : Mikulaščík (2005, str. 135)*

## 2.5 Základné motivačné faktory

Existujú jedinci, u ktorých vyvolať motiváciu k práci je takmer nemožné, a to žiadnymi nástrojmi. U väčšiny pracovníkov sa to však dá, treba len použiť vhodné nástroje. Ak bude motivácia úspešná, ich výkon a ich produktivita (zároveň aj produktivita spoločnosti) bude rásť. Podľa Urbana (2017), ak chceme svojich pracovníkov úspešne motivovať, je potrebné si odpovedať na dve základné otázky. Prvou je **Čím chceme zamestnancov motivovať?** Teda čo im chceme za pracovné nasadenie a snahu ponúknuť. A druhou otázkou je **Ako s motivačnými nástrojmi zaobchádzať, kedy a akým spôsobom ich použiť?**

V nasledujúcom texte sa budeme zaoberať podmienkami a možnosťami motivácie zamestnancov, zvyšovaniu ich produktivity a zlepšovaniu ich pracovných výsledkov.

### 2.5.1 Vnútorne a vonkajšie motivačné faktory

Toto rozdelenie pozerá na motiváciu ako na proces. K vnútorným faktorom motivácie radíme tie, ktoré súvisia s prácou samotnou (hľadáme, nachádzame a vykonávame prácu). Práca samotná uspokojuje naše potreby alebo vedie k tomu, že od vykonávania danej práce očakávame naplnenie našich snov. Vonkajšie motivačné faktory sú tým, čo za odvedenú prácu získame, dostaneme (odmeňovanie, povýšenie, pochvala atď.).

#### Vnútorne faktory motivácie

Sú také faktory, ktoré si ľudia vytvárajú sami a ktoré ich ovplyvňujú tak, aby sa chovali určitým spôsobom alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvorí zodpovednosť, autonómia, príležitosť rozvíjať schopnosti a zručnosti, príležitosť postupu v hierarchii pracovných funkcií, či viditeľné výsledky práce. Vnútorne motivácia sa teda chápe ako stav, ktorý „núti“ jedinca niečo robiť pre vlastné uspokojenie alebo pre vlastný zážitok. Podporiť vnútorné motivačné faktory môžu vedúci pracovníci napríklad striedaním rôznych úloh, vytváraním nových schopností, zvyšovaním samostatnosti, zdôrazňovaním dôležitosti práce, pridávaním právomocí a spätnou väzbou odkazujúcou na dosiahnuté výsledky.

#### Vonkajšie faktory motivácie

Patrí k nim to, čo zamestnanci za svoju odvedenú prácu pre danú organizáciu očakávajú. Inými slovami, čo robí organizácia pre pracovníkov aby boli a zostali motivovaní. Vonkajšiu motiváciu tvoria odmeny (napríklad zvýšenie platu) pochvala, povýšenie, ale aj tresty, sankcie,

kritika alebo naopak odborná prestíž ktorá je s určitou prácou alebo pracovným miestom spojená. (*Armstrong, 2011*)

### **2.5.2 Hmotná a nehmotná motivácia**

Medzi hmotné faktory motivácie sa radia najmä odmeny finančného typu (peniaze), ktoré patria z pohľadu pracovníkov medzi tú najzaujímavejšiu a najsilnejšiu motiváciu. Ako ďalší príklad hmotnej motivácie môžeme uviesť služobné auto, zamestnanecké akcie, notebook, zľavy na podnikový tovar a mnohé iné. Podstatné je však podotknúť, že peňažné prémie majú zvyčajne len krátkodobý účinok na motiváciu pracovníka. Pre peniaze a pre ďalšie hmotné motivačné faktory platí, že ich motivačný účinok s rastúcim uspokojením potrieb spravidla klesá. Dôvodom je klesanie užitočnosti spotrebných statkov, ktoré môžeme výmenou za peniaze získať a tak isto skutočnosť, že pre vyšší príjem je treba obetovať viac voľného času.

Nehmotná motivácia je veľmi významným prvkom pre veľké množstvo zamestnancov, a to najmä z dôvodu, že nehmotné zložky motivácie uspokojujú potreby, ktoré peniazmi alebo inými hmotnými faktormi uspokojiť nie je možné. Medzi nehmotné motivačné faktory patrí najmä pochvala, uznanie, povýšenie – predstavujú teda nehmotateľnú formu odmien (rozširujú naše znalosti, schopnosti, skúsenosti, záujem atď). (*Provazník a Komárková, 2004*)

### **2.5.3 Základné nástroje pracovnej motivácie**

Poznáme dva predpoklady pre úspešnú motiváciu zamestnancov. Prvý je založený na správnej voľbe motivačných faktorov, ktoré zodpovedajú potrebám zamestnancov i organizácie. Druhý je založený na ich správnom využívaní. Pri náležitom využití motivačných faktorov sa z nich stávajú dôležité motivačné nástroje organizácie.

#### **Odmeny**

Jedným zo základných nástrojov pracovnej motivácie je odmena. Väčšina činností, ktoré pracovník v organizácii vykonáva je činnosťou motivovanou. Zamestnanec teda očakáva, že za vykonanú prácu niečo získa – niečo, čo uspokojí jeho potreby. Uspokojenie potrieb, ktoré sa naplní po vykonaní určitej činnosti, môžeme chápať ako jeho odmenu. Odmenu chápeme v širokom psychologickom zmysle. Nielen ako finančnú odmenu, ale čokoľvek čo zamestnancovi prinesie uspokojenie, je preňho príjemné a motivuje ho to k vykonaniu ďalšej činnosti. Ak však za správne plnenie svojich úloh žiadnu odmenu pracovníci nedostávajú, táto

pravdepodobnosť klesá. Nezabúdajme ale na fakt, že odmena, ktorú pracujúci dosiahne bez toho, aby vynaložil úsilie nemá žiadnu motiváciu. Motiváciu na základe odmien označujeme aj ako pozitívnu motiváciu, ktorá slúži k podpore chovania, ktoré je pre organizáciu žiadúce.

## **Sankcie**

Pozitívnu motiváciu spravidla sprevádza motivácia negatívna, založená na sankciách, teda na hrozbe konkrétneho trestu. Vo väčšine prípadov je sankciou to, že zamestnanec nezíska určitú odmenu alebo mu je znížená napríklad preto, lebo svoje povinnosti a úlohy nestihol včas alebo neodviedol kvalitnú prácu. Ako u odmien, tak aj sankcií platí, že nimi môže byť v postate čokoľvek čo je pre pracovníka nepríjemné. Poznáme sankcie hmotné aj nehmotné. Medzi hmotné patrí zníženie, prípadne stagnácia platu alebo odobratie prémie. Nehmotnou sankciou môže byť kritika, odobratie prestížnej funkcie a podobne.

Motivovanie pomocou sankcií je na mieste len vtedy, ak je pracovníkov nízky výkon zámerný. Ak svoju prácu vykonáva nedostatočne preto, lebo nemá potrebné schopnosti a znalosti, je negatívna motivácia zbytočná. Trestanie zamestnancov za to, že svoju prácu nezvládajú vedie k nespokojnosti a zvýšenej miere odchodov.

## **2.6 Odmeňovanie zamestnancov**

„Riadenie odmeňovania sa týka formulovania a realizácie stratégie a politiky, ktorých účelom je odmeňovať pracovníkov slušne, spravodlivo a dôsledne v súlade s ich hodnotou pre organizáciu a s ich príspevom k plneniu strategických cieľov organizácie. Zaoberá sa vytváraním, realizáciou a udržiavaním systému odmeňovania, ktorých cieľom je uspokojovať potreby organizácie i všetkých strán na organizácii zainteresovaných.“ (*Armstrong, 2007, str.515*)

### **Úlohy odmeňovania**

Aby bol systém odmeňovania funkčný, mal by v organizácii plniť nasledujúce úlohy:

- odmeňovať zamestnancov podľa vytvorenej hodnoty,
- odmeňovať zamestnancov podľa toho ako si danú organizáciu vážia a cenia,
- odmeňovať správne veci, aby bolo zreteľné čo je dôležité v rámci chovania sa a výsledkov,
- napomáhať k získavaniu a udržaniu si potrebných vysoko postavených zamestnancov ktorí vykonávajú kvalitnú prácu,

- pracovníkov motivovať, získavať si ich oddanosť, angažovanosť,
  - vytvárať podmienky a atmosféru, ktorá bude podporovať vysoký výkon organizácie.
- Čopíková a Horváthová (2010, str. 23)*

### Ciele odmeňovania

Obečným cieľom riadenia odmeňovania je podporovanie organizácie k tomu, aby dosiahla krátkodobé a dlhodobé ciele tak, že napomáha zabezpečiť kvalifikovanú, oddanú, schopnú a dobre motivovanú pracovnú silu, ktorú organizácia potrebuje. *(Armstrong, 2002)*

Podniky sledujú v oblasti odmeňovania podľa *Kachaňákovéj a kol. (2007, str. 146)* predovšetkým nasledujúce ciele :

- Prilákatie potrebného počtu zamestnancov, a to v požadovanej kvalite
- Stabilizovať výkonných zamestnancov
- Prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti na trhu
- Formovať taký kolektív, so zdravými pracovnými a medziľudskými vzťahmi, ktorý by bol schopný realizovať podnikové ciele
- Zabezpečiť nákladovú racionálnosť a efektívnosť vzhľadom na možnosti podniku

Ak chceme zabrániť vzniku konfliktov a organizácii, mal by systém odmeňovania plniť tieto tri ciele:

1. **byť motivačný** - odmeňovanie v organizácii by malo byť porovnateľné s odmeňovaním ponúkaným v iných organizáciách a s vynaloženým úsilím, ktoré pracovník preukáže počas profesionálnej činnosti. Systém odmeňovania je dôležitým prvkom, ktorý napomáha zamestnancovi rozhodnúť sa medzi rôznymi ponukami práce a tak isto pri stabilizácii spoločnosti. Plnenie motivačného cieľa odmeňovania je samozrejme závislé na ekonomickej situácii organizácie.
2. **byť spravodlivý** - každý zamestnanec by mal mať pocit spravodlivosti. Nemal by cítiť krivdu či finančnú nevýhodu oproti iným zamestnancom a mal by byť odmeňovaný podľa svojich zásluh. Prípadné diferencie v systéme odmeňovania musia byť odôvodnené a pochopiteľné.
3. **byť transparentný** - Jednoduchosť a pochopiteľnosť systému napomáha vyvarovaniu sa omylom a nedorozumeniam, a práve preto by mal byť postavený na známych a jasných mechanizmoch. *(Čopíková a Horváthová, 2010)*

### 2.6.1 Systém odmeňovania

Ako uvádza Čopíková a Horvátková (2010), systém odmeňovania predstavuje spôsob, akým sú stanovené mzdy a platy, zamestnanecké výhody a ďalšie formy peňažného a nepeňažného odmeňovania. Systém odmeňovania znázorňuje tabuľka č. 2.3. Systém odmeňovania by mal byť navrhnutý tak, aby vyhovoval a splňal ciele a potreby organizácie a zamestnancov. Je teda výsledkom prepojenia politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a postupmi podniku pri odmeňovaní zamestnancov v závislosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu. Veľmi podstatnou podmienkou je, aby bol tento systém pracovníkmi akceptovaný.

Tabuľka č. 2.3 - Systém odmeňovania

Systém odmeňovania	
Hmotné formy	Nehmotné formy
<b>Nárokové /pevné</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- mzda, plat, povinné príplatky</li></ul> <b>Nenárokové</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- peňažné :príplatky, bonusy, prémie</li><li>- nepeňažné: rôzne zamestnanecké výhody, služobný automobil, telefón, rekreačné služby...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- povýšenie</li><li>- uznanie</li><li>- dobré vzťahy na pracovisku</li><li>- väčšia zodpovednosť</li><li>- obsah vykonávanej práce</li><li>- väčšia samostatnosť</li><li>- pracovné podmienky</li></ul>

Zdroj: Čopíková a Horváthová (2010, str. 25)

### 2.6.2 Optimálna štruktúra individuálnej mzdy zamestnanca

**Fixná (pevná) časť mzdy** – hodinová, týždenná, mesačná alebo ročná sadzba (časová mzda, plat) je najpoužívanejšou základnou mzdovou formou a v praxi často aj najväčšou zložkou celkovej odmeny zamestnancov. Z pravidla sa viaže na tržné ohodnotenie jednotlivých profesií, ich ekonomický prínos, potreby a požiadavky. Tak isto však zohľadňuje dlhodobý

výkon, skúsenosti a schopnosti jednotlivých pracovníkov. Výška základnej mzdy sa vypočíta ako súčin mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby.

**Variabilná (pohyblivá) časť mzdy** – respektíve výkonová zložka je vyplácaná v podobe úkolovej mzdy, mzdy za pracovný výkon, podiel na dosiahnutom výkone a na zisku organizácie, odmena za schopnosti, príplatky za cezčasy, sťažené pracovné podmienky, atď. Pohyblivá časť mzdy sa môže viazať na výkon jednotlivca, pracovnej skupiny alebo výkon celej spoločnosti. Cieľom výkonovej zložky mzdy je stimulácia k väčšiemu výkonu, produktivite či motivácia k ďalšej činnosti. Vyšší podiel variabilnej zložky oproti fixnej zložke mzdy by mal byť charakteristický pre také pracovné pozície, kde sú výsledky práce závislé na úsilí a rozhodovaní sa zamestnanca.

**Dodatková zložka mzdy** – predstavuje odmenu ktorá je alebo môže byť viazaná na osobné schopnosti zamestnanca. Býva založená na ohodnotení dlhodobých pracovných výsledkov, kvalifikácie a schopností. Môže byť vyplácaná jednorazovo alebo opakovane. Vyplácanie dodatkovkej zložky mzdy vyplýva zo zákona alebo z vlastnej politiky odmeňovania organizácie. Medzi dodatkové zložky mzdy patria povinné a nepovinné príplatky, príspevok na dovolenku, trinásty plat, vernostné prémie,...) (*Urban, 2017*)

### 2.6.3 Celková odmena

Pojatie celkovej odmeny má na riadenie odmeňovania veľmi významný vplyv. Celkovú hodnotu chápeme ako hodnotu všetkých (celkových) zárobkov, platieb a zamestnaneckých výhod, ktoré môžu zamestnanci danej organizácie získať. V tomto pojme sa spájajú dve hlavné kategórie odmien, a to odmeny transakčné a relačné. Medzi transakčné odmeny zaraďujeme hmotné, hmatateľné a peňažné odmeny, ktoré plynú z transakcie medzi zamestnancom a zamestnávateľom a týkajú sa peňažných odmien a zamestnaneckých výhod. Relačné (vzťahové) sú odmeny nehmotné, týkajúce sa vzdelávania, rozvoja a skúseností. Do celkovej odmeny, vid' tabuľka 2.4., sú zahrnuté všetky prostriedky, ktoré sú pre organizáciu dostupné a sú k dispozícii pre efektívne získavanie, motiváciu a udržanie si zamestnancov. (*Armstrong, 2007*)



Tabuľka č 2.4 - Model celkovej odmeny

<p><b>Peňažné odmeny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základná mzda</li> <li>• zásluhová odmena</li> <li>• peňažné bonusy</li> <li>• akcie</li> <li>• podiely na zisku</li> </ul>	<p><b>Zamestnanecké výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dôchodky</li> <li>• dovolenka</li> <li>• zdravotná starostlivosť</li> <li>• iné funkčné výhody</li> <li>• flexibilita</li> </ul>
<p><b>Vzdelávanie a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdelávanie a rozvoj na pracovisku</li> <li>• vzdelávanie a výcvik</li> <li>• riadenie pracovného výkonu</li> <li>• rozvoj kariéry</li> </ul>	<p><b>Pracovné prostredie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základné hodnoty organizácie</li> <li>• štýl a kvalita vedenia</li> <li>• právo pracovníkov sa vyjadriť</li> <li>• uznanie</li> <li>• úspech</li> <li>• kvalita pracovného života, ..</li> </ul>

Zdroj: Armstrong (2007, str. 522)

### **3 Charakteristika spoločnosti BÖGL a KRÝSL, k.s.**

Spoločnosť Bögl a Krýsl, k.s. vznikla v roku 1993 spojením so silným zahraničným partnerom Max Bögl Bauunternehmung GmbH und CO KG. V dnešnej dobe je to dynamicky sa rozvíjajúca nadnárodná stavebná a konštrukčná spoločnosť, ktorá je zameraná predovšetkým na mostné a cestné staviteľstvo. Hlavnou stratégiou Bögl a Krýsl, k.s. je zavádzanie nových technológií a racionalizácia organizačného a výrobného procesu. Začiatok pôsobenia spoločnosti Bögl a Krýsl, k.s. na Slovensku začal v roku 2006, a to spoluprácou so spoločnosťou SEMOS s.r.o. so sídlom v Prešove, hlavne v oblasti zabezpečovania pracovníkov zo Slovenska pre stavby uskutočňované v zahraničí a Českej republike. Táto spolupráca vyústila v rozhodnutí založiť v Slovenskej republike priamu pobočku spoločnosti, ktorá v súčasnosti zamestnáva 76 zamestnancov.

Spoločnosť dlhodobo pôsobí v oblasti výroby prefabrikátov, montáže oceľových konštrukcií a ťažby kameňa. Medzi služby poskytované spoločnosťou patrí stavba betónových mostov a konštrukcií, budovanie kanalizačných sietí a odvodňovacích systémov. Bögl a Krýsl, k.s. sa taktiež zaoberá stavbou pozemných komunikácií vrátane pokladania obrubníkov, chodníkov, dopravných plôch, krytov z dlažieb či asfaltových vrstiev. Ďalšou charakteristickou službou ktorú spoločnosť poskytuje je sanácia betónových, železobetónových konštrukcií a izolačných prác.

#### **3.1 Súčasný stav motivačného programu spoločnosti**

V tejto podkapitole sa budeme venovať analýze súčasného stavu motivačného systému spoločnosti. Bögl a Krýsl, k.s. Zavedený motivačný program firmy sme preskúmali na základe interných informácií poskytnutých vedením spoločnosti a môžeme ho rozdeliť do niekoľkých podskupín.

##### **Kariéra**

Každý zamestnanec má svoju pozíciu a k nej prislúchajúcu zodpovednosť a určité kompetencie. Spoločnosť umožňuje kariérny postup, a to na základe individuálneho ohodnotenia schopností, vedomostí, skúseností a lojality pracovníka. Návrh na povýšenie dáva riadiaci pracovník v danom stredisku a ďalšie schválenie je v kompetencii vrcholového manažmentu.

## **Plat**

Mzda je zamestnancom vyplácaná mesačne, a to vždy do 14. dňa nasledujúceho mesiaca. Mzda sa odvíja od podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve. Ak je stanovený pracovný čas prekročený, tak sa považuje na nadčas. Nadčasy sa vyplácajú v mesačnej mzde podľa zákonníka práce Slovenskej republiky. Možnosť pracovať nadčas závisí od pracovnej náplne a pracovnej pozície zamestnanca. Spoločnosť svojim zamestnancom pracujúcich na stavbách zabezpečuje bezplatné ubytovanie. Náklady na stravovanie sú vyplácané do mzdy zamestnancov.

## **Benefity**

Súčasťou odmeny zamestnanca sú i benefity zabezpečované a sprostredkované firmou, ktoré zamestnanec môže využívať. Spoločnosť umožňuje svojim pracovníkom využívať firemné vozidlá na dopravu do miesta výkonu práce. Riadiaci pracovníci majú možnosť vyžívať i firemné zariadenia ako notebooky, telefóny a automobily aj na súkromné účely. Ďalším benefitom sú pravidelné každoročné firemné akcie, ktoré pre zamestnancov organizuje vedenie spoločnosti. Spoločnosť BÖGL a KRÝSL, k.s. považuje vzdelávanie a neustály rast svojich zamestnancov za veľmi dôležitý. Z tohto dôvodu majú pracovníci možnosť využiť i benefity ako napríklad rozšírenie si kvalifikácie, získať profesné certifikáty, vykonať zväčačské a jazykové kurzy. Firma umožní v prípade záujmu zamestnanca jeho dovzdávanie a aj ho v plnej výške hradí.

## **Dovolenka a dni voľna**

Zamestnanci majú právo na dovolenku podľa Zákonníka práce Slovenskej republiky. Čerpanie dovolenky sa však v spomínanej spoločnosti rieši veľmi individuálnym prístupom. Ak si chce zamestnanec uplatniť dni voľna, prekonzultuje to s vedúcim pracovníkom. Obe strany sa dohodnú na čerpaní dovolenky tak, aby bol spokojný zamestnanec a aby sa spoločnosť nedostala do časovej tiesne a aby v danom období nechýbali pracovné zdroje. Ak si pracovník svoju dovolenku nevyčerpá v danom roku, môže si zvyšné dni voľna preniesť do roku nasledujúceho.

## **Zdravie a bezpečnosť**

Zabezpečenie ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci všetkých zamestnancov a osôb, ktoré by mohli byť ovplyvnené činnosťou spoločnosti, berie vedenie a manažment spoločnosti ako právnu zodpovednosť, ku ktorej spoločnosť pristupuje čo najzodpovednejšie. Nutnosťou je absolvovanie pravidelných preventívnych zdravotných prehliadok a dodržiavanie periodicity podľa zákona a firemnej vyhlášky.

Spoločnosť má spracovaný havarijný, povodňový plán a plán bezpečnosti práce, ktorý zahŕňa aj používanie ochranných bezpečnostných prvkov. Všetci pracovníci obsluhujúci zariadenia, stroje a ťažkú techniku musia disponovať príslušným osvedčením povoľujúcim vykonávanie takého druhu práce. Zamestnanci sú pravidelne školení z bezpečnosti práce, požiarnej ochrany a poskytnutia prvej pomoci.

## 4 Analýza motivačného programu podniku

Bakalárska práca sa v prvej časti zaoberá teoretickým vymedzením motivácie, citáciami domácich aj zahraničných autorov a ich pohľadov na danú problematiku. Pre praktické vypracovanie bakalárskej práce je potrebné zozbierať poznatky o skúmanom subjekte, a to spoločnosti BÖGL a KRÝSL, k.s.. Na základe teoretických poznatkov z prvej kapitoly bol vytvorený dotazník na tému pracovná motivácia. Dotazník bol distribuovaný medzi zamestnancov v jednom zo stredísk spoločnosti, a to v stredisku Slovensko, ktoré zahŕňa zamestnancov pracujúcich na území Slovenskej republiky. Cieľom dotazníka bolo zistiť, čo jednotlivých zamestnancov motivuje najviac, v akej miere ich to ovplyvňuje a motivuje a do akej miery sú spokojní s motivačnými faktormi spoločnosti, v ktorej pracujú.

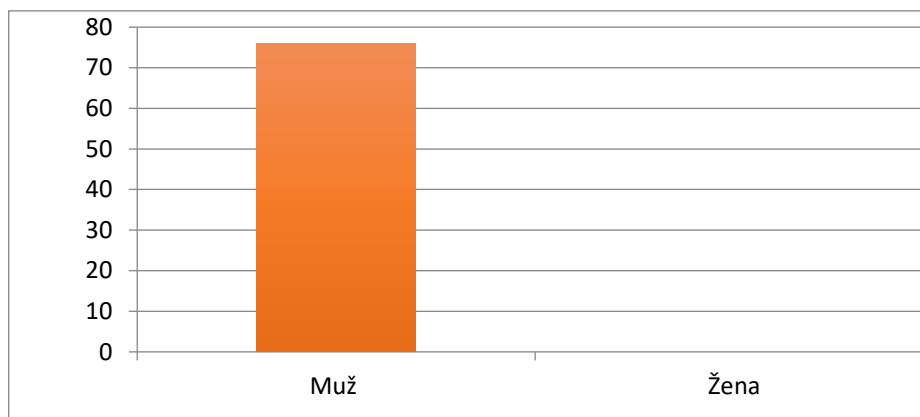
Vo vybranom podniku je analyzovaný motivačný program s cieľom zistiť spokojnosť zamestnancov, súčasný stav motivácie a odhaliť prípadné nedostatky. Výskumná časť bola zameraná na analýzu motivácie a spokojnosti zamestnancov spoločnosti a na analýzu motivačného programu. To znamená dostatočnú informovanosť, pravidelné a dostatočné odmeňovanie, vzdelávanie, podmienky pre kariérny rast, vzťahy na pracovisku, pracovné vybavenie, pocit stresu a iné. Analýza bola realizovaná formou dotazníkového prieskumu. Dotazníky boli rozdane v papierovej podobe jedným z vedúcich pracovníkov. Respondenti boli stručne oboznámení s účelom realizácie prieskumu. Účasť všetkých respondentov bola dobrovoľná a anonymná. Získané údaje sú spracované a vyhodnotené vo forme grafov pomocou programu Microsoft Excel a taktiež sú slovne interpretované. Motivačné nástroje a kvalitu motivačného systému sme pozorovali v organizácii BÖGL a KRÝSL, k.s.

Prieskum bol vyhodnotený na základe odpovedí vzorky 76 zamestnancov v jednom zo stredísk spoločnosti Bögl a Krýsl, k.s. a to konkrétne v pobočke Slovensko. Táto pobočka v čase dotazníkového prieskumu pracovala na výstavbe modernizácie železničnej trate Nové Mesto nad Váhom – Púchov ,III.etapa úsek Zlatovce – Trenčianská Teplá. Túto zákazku vykonáva v združení „Pod Brezinou“ ktorej vedúcim členom je firma TSS Grade a.s. Termín začatia výstavby bol stanovený na 10/2012 a dokončenie je plánované na koniec roku 2017.

Z výsledkov prieskumu všeobecných informácií o respondentoch podľa grafu č. 4.1 vyplýva, že v spoločnosti pracujú len zamestnanci mužského pohlavia (100%). Takéto jednoznačné zastúpenie mužov ako zamestnancov je logické, pretože pracovné pozície, ktoré

zamestnanci zastávajú (šofér nákladného auta, zvárač, stavebný pracovník, stavbyvedúci, tesár) sú fyzicky náročné a vo všeobecnosti vnímané ako mužsky zastávané pracovné miesta.

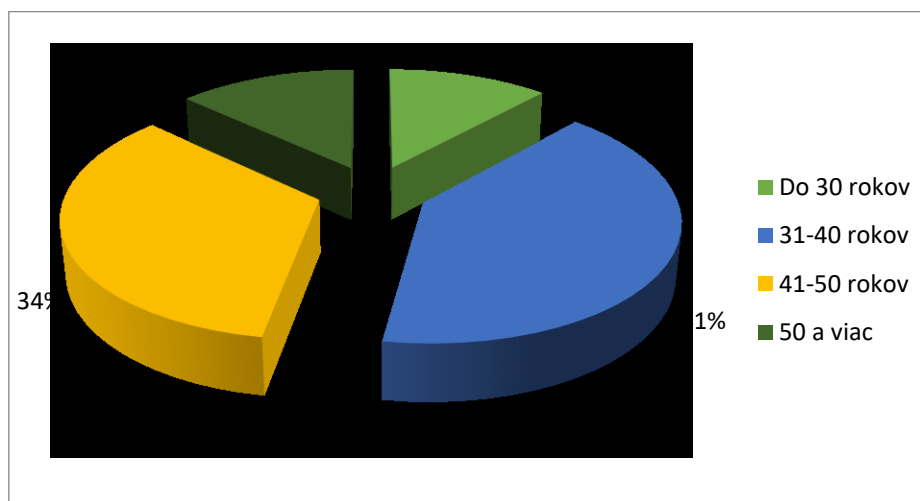
*Graf č. 4.1 – Respondenti podľa pohlavia*



*Zdroj: vlastný prieskum*

Vo vzorke ktorú predstavuje 76 respondentov je vekové rozdelenie nasledovné: Vo veku do 30 rokov je 9 pracovníkov (12%), vo veku 31 – 40 rokov je 31 pracovníkov (41%), vo veku 41 – 50 rokov je 26 pracovníkov (34%) a 50 a viac rokov má 10 pracovníkov (13%). Viď graf č. 4.2.

*Graf č. 4.2 – Vek respondentov*

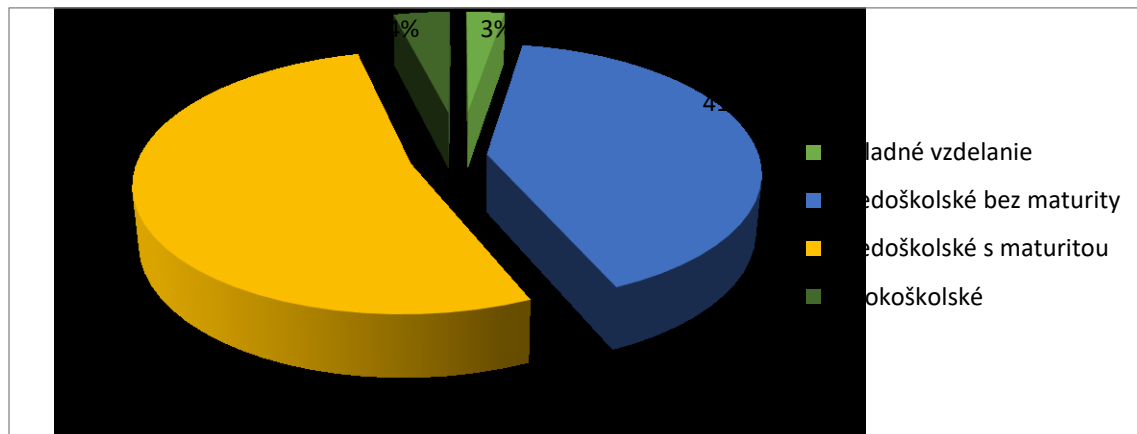


*Zdroj: vlastný prieskum*

Z grafu č. 4.3 môžeme vyčítať, že najvyššie a to vysokoškolské vzdelanie dosiahli 3 z celkového počtu respondentov (4%), stredoškolské vzdelanie s maturitou dosiahlo 40 opýtaných (52%). Stredoškolské vzdelanie bez maturity dosiahlo 31 respondentov (41%) a ukončené len základné vzdelanie majú 2 respondenti (3%). Takýto výsledok v podstate odráža

nároky na vzdelanie ktoré sú potrebné na zastávanie pracovných miest ako šofér, tesár či stavebný pracovník .

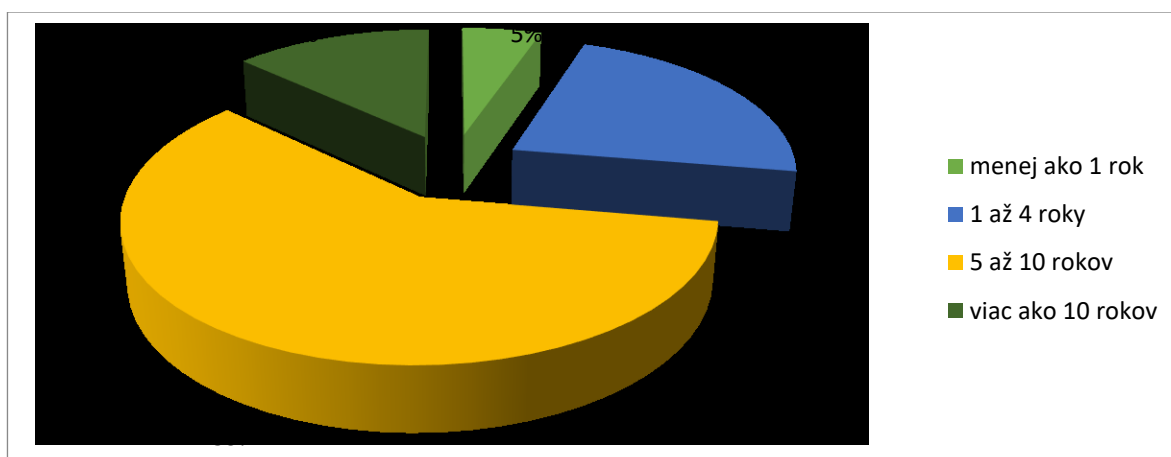
Graf č. 4.3 – Dosiahnuté vzdelanie respondentov



Zdroj: vlastný prieskum

Najpočetnejšiu skupinu, 45 respondentov tvoria zamestnanci, ktorých pracovný pomer trvá 5 až 10 rokov (59%). Ďalej nasledujú zamestnanci pracujúci 1 až 4 roky, túto možnosť označilo 17 respondentov (23%), tí čo pracujú pre spoločnosť viac ako 10 rokov (13%) a tí čo pracujú menej ako 1 rok sú 4 respondenti (5%). Vid'. graf č. 4.4.

Graf č. 4.4 – Dĺžka pracovného pomeru respondentov

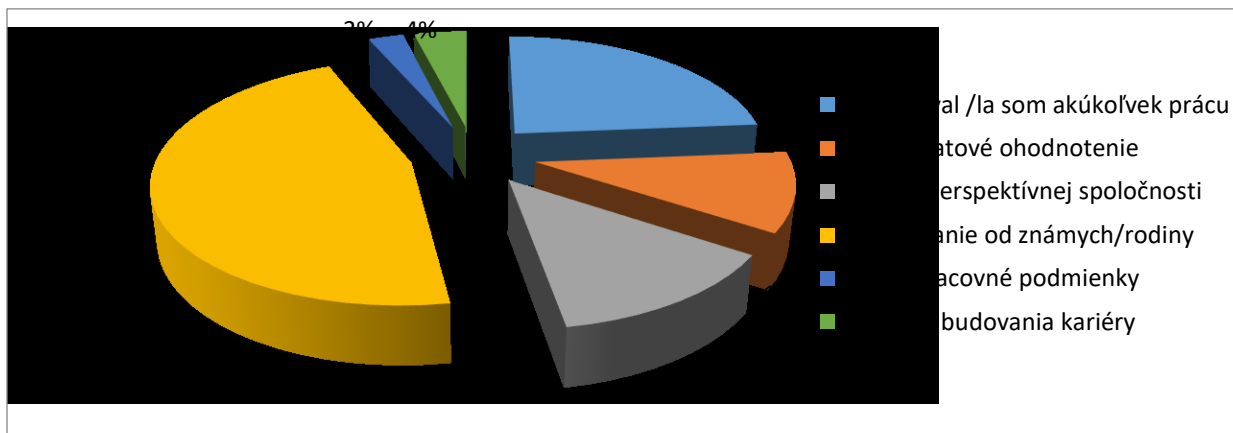


Zdroj: vlastný prieskum

Z grafu č. 4.5 vyplýva, že najdôležitejším faktorom, prečo sa respondenti rozhodli pracovať pre spoločnosť Bögl a Krýsl, k.s je odporúčanie od známych alebo rodiny, čo predstavuje 46% odpovedí. Druhým najzávažnejším faktorom podľa prieskumu bola potreba akejkoľvek práce.

Túto odpoveď zvolilo 23 % opýtaných. Ďalším dôvodom práce v spomínanej spoločnosti je aj jej perspektíva a stálosť, čo označilo 13% pracovníkov.

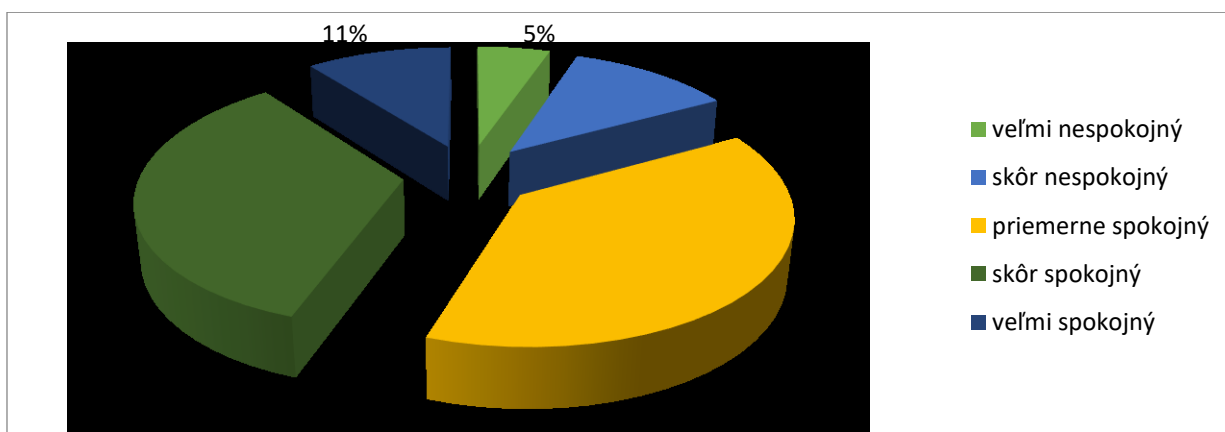
Graf č. 4.5 – Dôvod práce respondentov v spoločnosti



Zdroj: vlastný prieskum

Ako vidíme v grafe č. 4.6, zamestnanci sú s ich náplňou práce priemerne spokojný na 38% a skôr spokojný na 34%. Takto vysoké čísla ukazujú, že u väčšiny zamestnancov nie je ich náplň práce problémom a s vykonávaným druhom práce sú spokojný. Možnosť veľmi spokojný označilo 11% a naopak, veľmi nespokojný 5% a skôr nespokojný 12% zamestnancov.

Graf č. 4.6 – Spokojnosť respondentov s náplňou práce



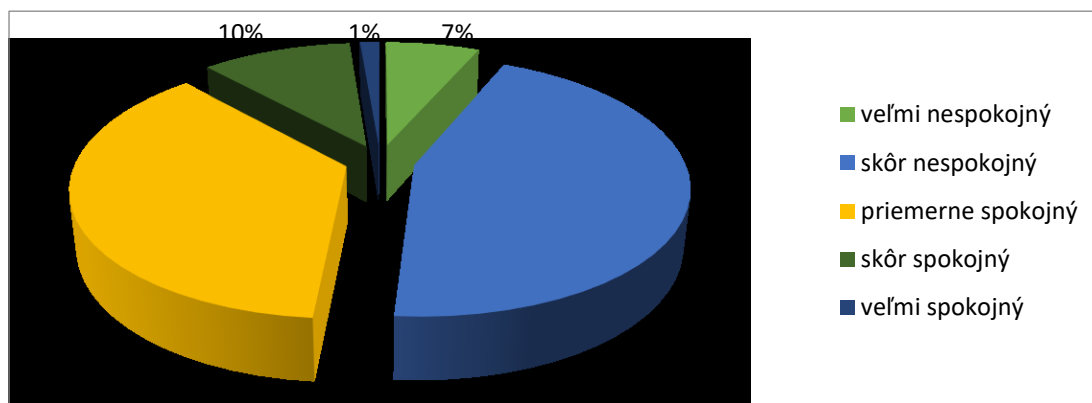
Zdroj: Vlastný prieskum

Podľa grafu č. 4.7 vidíme, že až 45% respondentov je s pracovným prostredím a pracovným vybavením skôr nespokojný a 37% respondentov je spokojných priemerne. Tieto pomerne vysoké čísla poukazujú na prevládajúcu nespokojnosť zamestnancov. Veľmi spokojný



označilo len 1 % respondentov, veľmi nespokojných bolo 7% a skôr spokojných 10% respondentov.

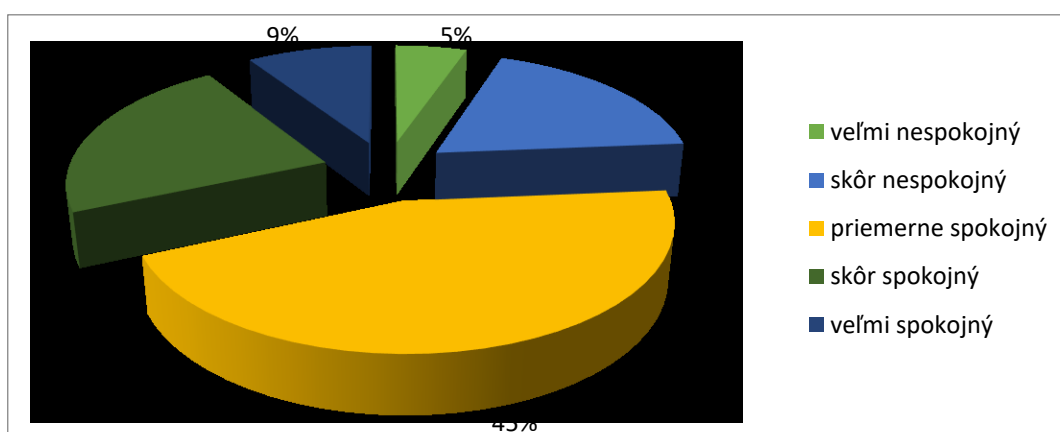
*Graf č. 4.7 - Spokojnosť respondentov s pracovným prostredím a vybavením*



*Zdroj: vlastný prieskum*

Z grafu č. 4.8 vyplýva, že veľmi spokojných respondentov s informovanosťou o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku je 9%, skôr spokojných je 22% a priemerne spokojných 45% respondentov. Odpoveď skôr nespokojný označilo 19% zamestnancov, veľmi nespokojný 9% a naopak. Z výsledkov vidíme, že i tu sú určité nedostatky v informovanosti, ktoré by sa mal podnik snažiť odstrániť.

*Graf č. 4.8 - Spokojnosť respondentov s informovanosťou o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku*

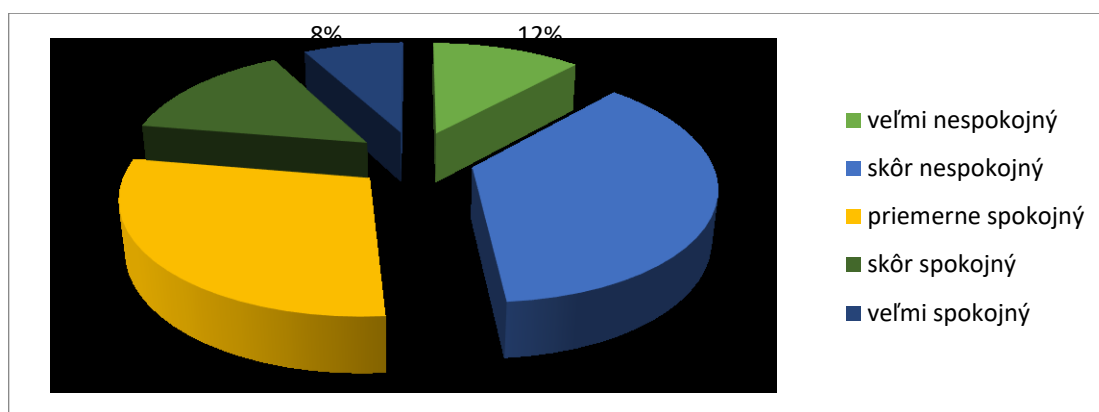


*Zdroj: vlastný prieskum*

Ako môžeme vidieť na grafe č. 4.9, veľmi spokojných so systémom odmeňovania je len 8% respondentov, skôr spokojných je 14% a priemerne spokojných je 29 % respondentov.

Veľkú nespokojnosť pociťuje 12% zamestnancov a skôr nespokojných najviac, asi 37% zamestnancov. Z výsledku grafu je zrejmé, že v spoločnosti prevláda nespokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania, ktorý zahŕňa i systém výpočtu mzdy a spravodlivosť ocenenia práce. Spokojnosť so systémom odmeňovania je pre mnohých pracovníkov jedným z najzávažnejších motivačných faktorov vôbec a spoločnosť by si mala uvedomovať závažnosť problémov, ktoré môžu z takéhoto výsledku plynúť.

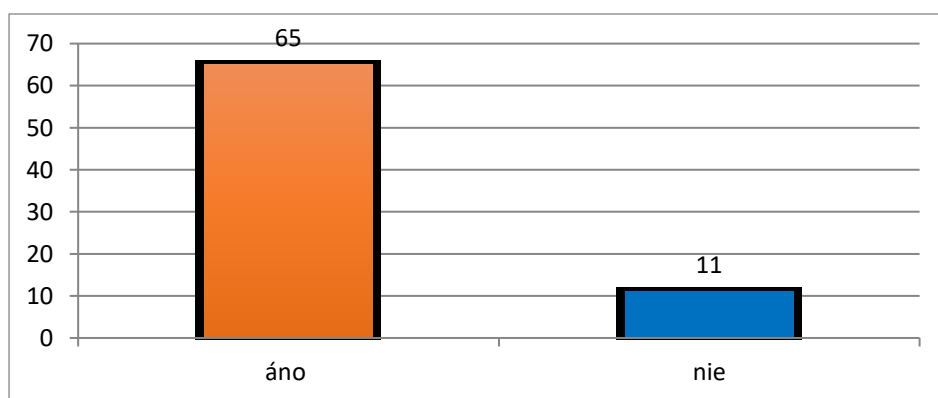
*Graf č. 4.9 - Spokojnosť respondentov so systémom odmeňovania*



*Zdroj: vlastný prieskum*

Graf č. 4.10 ukazuje výsledky prieskumu, ktoré analyzujú mzdu ako rozhodujúci motivačný faktor. V grafe vidíme, že až 65 respondentov (86%) považuje výšku mzdy za rozhodujúci a veľmi dôležitý faktor motivácie a len 11 respondentov (14%) odpovedalo záporne a výška mzdy ich motiváciu nejako zvláštne neovplyvňuje.

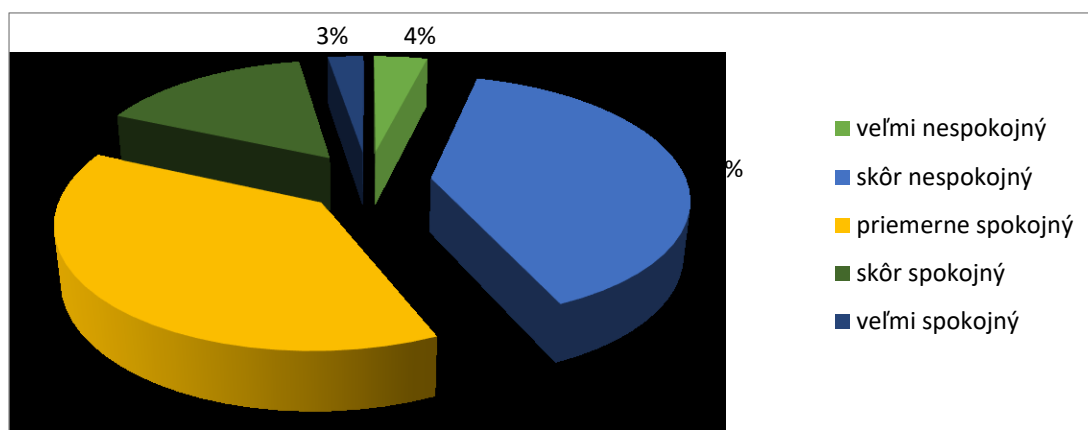
*Graf č. 4.10 - Výška mzdy ako rozhodujúci motivačný faktor podľa respondentov*



*Zdroj : vlastný prieskum*

V ďalšej časti prieskumu je analyzovaná spokojnosť respondentov s ich mzdovým hodnotením. Podľa grafu č. 4.11 vidíme, že 39% respondentov je skôr nespokojných, 38% je spokojných priemerne a veľmi nespokojných 4% respondentov. Veľmi spokojných so súčasnou výškou mzdy je len 3% opýtaných, skôr spokojných 16%. Celková spokojnosť s výškou mzdy je podľa prieskumu teda skôr podpriemerná a priemerná a respondenti by privítali jej zvýšenie.

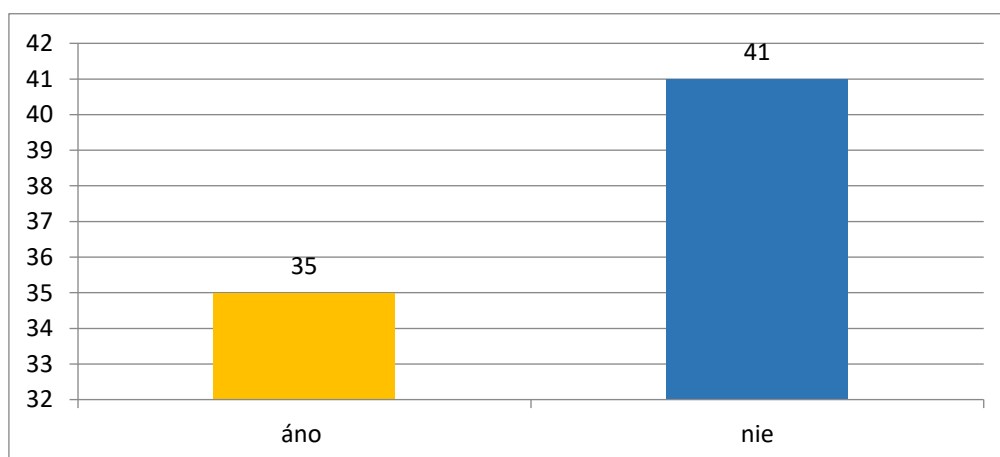
Graf č. 4.11 - Spokojnosť respondentov so súčasnou výškou mzdy



Zdroj : vlastný prieskum

Podľa grafu č. 4.12, ktorý zobrazuje názor respondentov na to, či mzdové ohodnotenie považujú za adekvátne k dosiahnutému vzdelaniu a podávanému pracovnému výkonu odpovedalo 54% opýtaných (41 respondentov) záporne. 46 % (35 respondentov) považuje mzdové ohodnotenie za adekvátne.

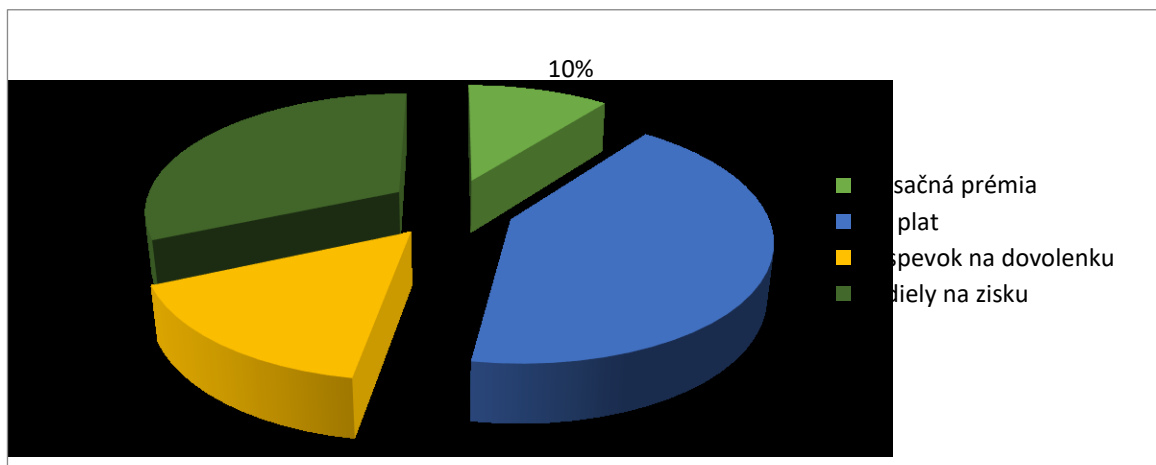
Graf č. 4.12 – Adekvátne výška mzdy vzhľadom k vzdelaniu a pracovnému výkonu



Zdroj : vlastný prieskum

Podľa grafu č. 4.13 najviac motivujúcou formou odmeňovania je 13. plat, ktorú označilo 42% respondentov. Mesačnú prémie si zvolilo 32% a 16% by motivoval príspevok na dovolenku. Mesačnú prémie si zvolilo 10% respondentov. Ostatné formy odmeňovania sa v spoločnosti nevyužívajú a preto sa tieto možnosti vo výsledkoch neprejavili.

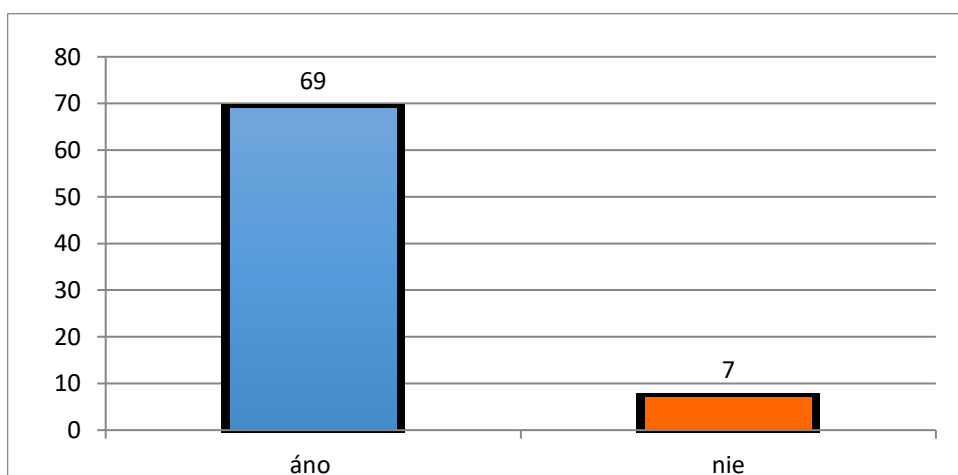
*Graf č. 4.13 - Najviac motivujúca forma odmeňovania podľa respondentov*



*Zdroj : vlastný prieskum*

Až 91 % opýtaných, čo predstavuje 69 pracovníkov pociťuje na pracovisku stres a len 9% respondentov odpovedalo, že stres v práci nepociťuje. Vid'. Graf č. 4.14.

*Graf č. 4.14 – Pociťovanie stresu u respondentov*

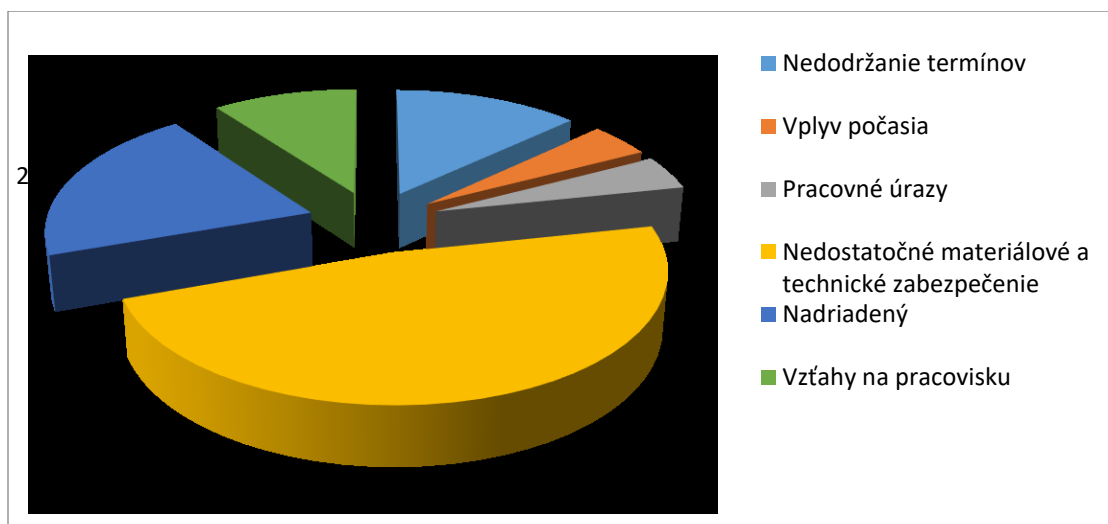


*Zdroj: vlastný prieskum*

Až 91% respondentov (69) sa vyjadrilo, že pociťujú stres na pracovisku. Z nich podľa grafu č. 15 tvrdí 48% respondentov, že im stres spôsobuje nedostatočné materiálové a technické zabezpečenie, 20 % opýtaných považuje za spúšťač stresu nedodržanie termínov, 13%

pracovníkov pociťuje stres z nadriadených, 10% zo vzťahov na pracovisku. Pracovné úrazy označilo 5% respondentov a vplyv počasia 4% respondentov. Môžeme povedať, že podľa grafu č. 4.15 je faktorom najčastejšie vyvolávajúcim stres nedostatočné technické a materiálové zabezpečenie, ktoré by podnik mal mať vždy dostatočne pripravené a mal by k nemu pristupovať k zodpovedne.

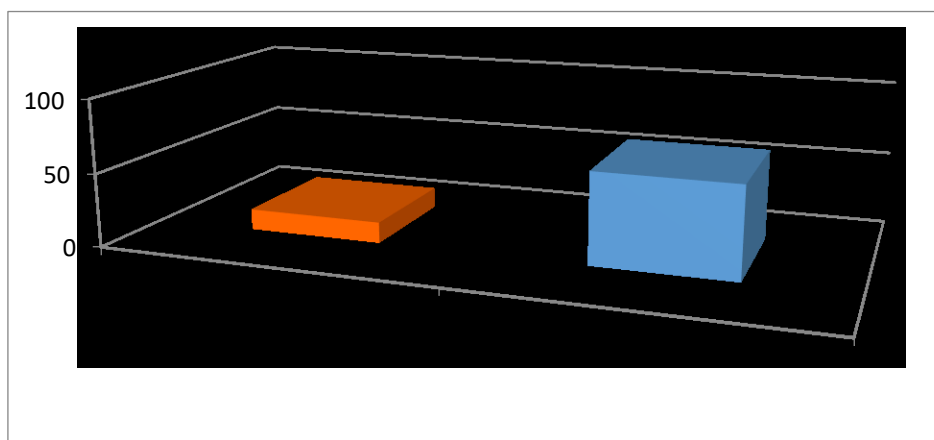
*Graf č. 4.15 - Faktor vyvolávajúci najväčší stresu respondentov*



*Zdroj : vlastný prieskum*

Na otázku ako vnímajú respondenti motivovanie zo strany spoločnosti odpovedalo 82% respondentov (62) že záporne, a len 18% respondentov (14) vníma motivovanie od organizácie kladne. Vid'. graf č. 4.16

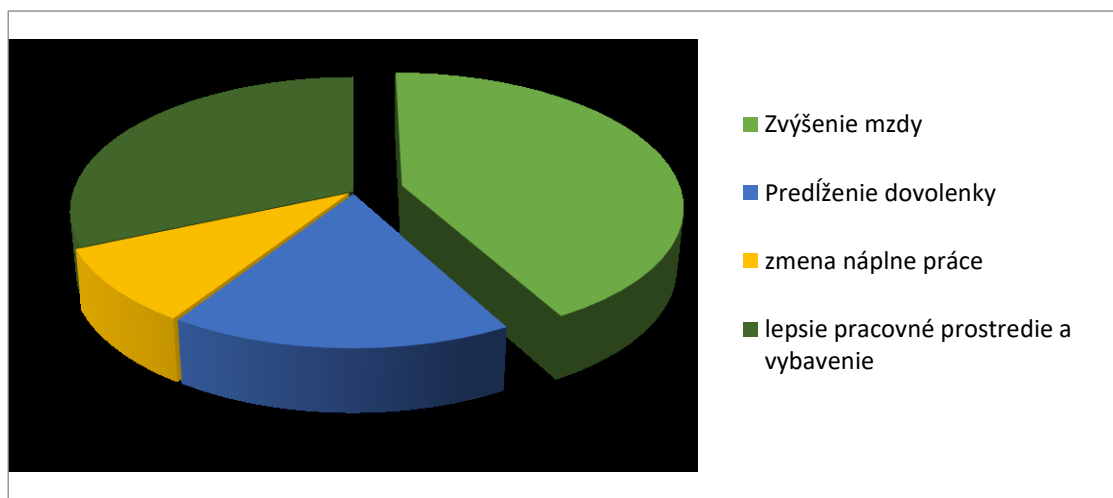
*Graf č. 4.16 - Vnímanie motivácie so strany spoločnosti*



*Zdroj : vlastný prieskum*

Graf č. 4.17 zobrazuje zmeny, ktoré by respondenti chceli v podniku realizovať. 42% zamestnancov by uvítalo zvýšenie mzdy, 32 % by chcelo pracovať s lepším pracovným vybavením a v lepšom pracovnom prostredí, 17% požaduje predĺženie dovolenky a 9% respondentov by zmenilo náplň práce. Podnik by mal prehodnotiť tieto návrhy a dospieť k záveru, či je možné požadované zmeny uskutočniť.

*Graf č. 4.17 - zmeny, ktoré by respondenti chceli v podniku realizovať*



*Zdroj :vlastný prieskum*

## 5 Vyhodnotenie analýzy, návrhy a odporúčania

Z výsledkov analýzy dotazníkov môžeme povedať, že celková spokojnosť respondentov v spoločnosti Bögl a Krýsl, k.s. je na priemernej až podpriemernej úrovni. Zlepšenie stavu motivácie a motivačného programu firmy je potrebné, čomu naznačujú aj výsledky otázky ako **vnímajú respondenti motivovanie zo strany spoločnosti**. Až 82% respondentov považuje motivovanie organizácie za nedostatočné a vníma ho záporne. Existujú tu však určité rezervy, na základe ktorých sú navrhnuté viaceré možnosti zdokonalenia motivačného programu podniku.

Na otázku, či sú zamestnanci **spokojní s náplňou práce** sme od respondentov dostali odpoveď priemerne spokojný na 38%, skôr spokojných bolo 34% a skôr nespokojných 12% respondentov. Vidíme tu určitý priestor na zlepšenie postavenia spoločnosti k pracovnej náplni a prispôsobenia druhu práce podľa predstáv zamestnanca. Po konzultácii s nadriadeným môže zamestnanec požiadať o kurzy alebo kvalifikáciu oprávňujúcu činnosť s inými nástrojmi a prácu na inej pracovnej pozícii. Podnik by sa mal teda v rámci svojich možností snažiť vyhovieť zamestnancom, ktorí majú záujem a požadujú zmenu náplne práce, prípadne presun na iné pracovisko. Odstránenie alebo zminimalizovanie tohto druhu nespokojnosti môže spôsobiť, že zamestnanci budú viacej motivovaní a u svojho zamestnávateľa budú chcieť naďalej zotrvať.

Z analýzy výsledkov otázky zameranej na **spokojnosť s pracovným prostredím a vybavením** sme dospeli k záveru, že takmer polovica respondentov, teda 45% je skôr nespokojná a 37% respondentov je spokojných priemerne. Len 1% udalo, že sú veľmi spokojní. Ak zamestnanci nebudú spokojní s nástrojmi s ktorými pravidelne pracujú a nebudú sa cítiť dobre v prostredí v ktorom pracujú, je možné že budú demotivovaní. Spoločnosť by mala so svojimi zamestnancami prekonzultovať presné príčiny nespokojnosti a snažiť sa o zlepšenie vnímania spomínaného motivačného faktoru. Príkladom môže byť výmena starých nástrojov, nákup výkonnejších a kvalitnejších strojov ktoré zamestnancom prácu uľahčia a výber pohodlných pracovných doplnkov.

Ako nám ukázali výsledky prieskumnej otázky o **spokojnosti s informovanosťou o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku**, takmer polovica respondentov, 45% je priemerne spokojných, skôr spokojných je 22%, čo je len o 3% viac ako skôr nespokojných respondentov. Na základe tohto zistenia je odporúčané, aby podnik zabezpečil lepšiu informovanosť o všetkých plánoch a cieľoch podniku, aby mali všetci zamestnanci dostupné informácie v zrozumiteľnej podobe. Pomôcť môže i častejšie konanie firemných porád

a prezentácií. Lepšiu informovanosť môže podnik dosiahnuť napríklad aj zasielaním mailov s informáciami a aktualitami o spoločnosti.

Na základe zistení z výsledkov otázky o **spokojnosti so systémom odmeňovania v spoločnosti** navrhujeme, aby podnik prehodnotil súčasný systém. Najviac, teda 37% zamestnancov uviedlo, že je so systémom odmeňovania skôr nespokojných a 29% je spokojných priemerne. Výsledky ďalšej otázky týkajúcej sa miezd, a to **spokojnosti so súčasnou výškou miezd respondentov** nadväzujú a nápadne sa podobajú na výsledok predchádzajúceho zistenia. Skôr nespokojných je 39% respondentov a 38% je spokojných priemerne. Môžeme tu pozorovať súvislosť medzi jednotlivými otázkami a vyjadrením nespokojnosti respondentov. Ďalším zistením prieskumu bol aj fakt, že **výška mzdy je rozhodujúci motivačný faktor** až pre 86% respondentov. Pre podnik je na základe toho odporúčané zvýšiť mzdy svojich zamestnancov, čím by zabezpečil zvýšenie celkovej spokojnosti svojich zamestnancov a tak ich aktivizoval, aby pracovné úkony vykonávali rýchlejšie a kvalitnejšie a eliminoval ich uvažovanie o prípadnom odchode zo spoločnosti. Z analýzy výsledkov otázky, ktorú **formou odmeňovania považujú za najviac motivujúcu**, je podľa respondentov najatraktívnejší 13 plat, ktorý volilo až 42% respondentov a podiely na zisku, ktoré preferuje 32% respondentov. Podnik sa však nie vždy nachádza v takej ekonomickej situácii, aby zamestnancom vyhovel takouto formou odmeňovania. Avšak existujú rôzne alternatívne formy odmeňovania, napríklad poskytovanie rôznych odmien v podobe malých pozorností pri sviatkoch, životných jubileách zamestnancov a podobne. Takáto forma odmeny nabáda k posilneniu lojality a stability v podniku a má kladný dopad na dôveru medzi zamestnancom a zamestnávateľom, čo má následne často kladný dopad na výkon a celkovú výkonnosť zamestnancov. Nie je však podmienkou, že dané formy odmien a pozorností musia mať peňažnú formu. Môže ísť o wellness poukážky, zľavy na víkendové pobyty, kultúrne poukážky, pozvanie na slávnostný obed/ večeru.

**Stres na pracovisku** pociťuje aj 91 % respondentov. Tento fakt poukazuje na to, že sú zamestnanci často vystavovaní neadekvátnemu stresu. **Najväčšími faktormi stresu** je podľa výsledkov výskumu nedostatočné materiálové a technické zabezpečenie. Túto možnosť volilo 48% opýtaných. Na základe tohto zistenia navrhujeme, aby spoločnosť zlepšila svoj postoj k zabezpečeniu a dostupnosti všetkých materiálov, nástrojov a techniky potrebnej na vykonávanie práce pre svojich zamestnancov. Ďalším dôležitým faktorom stresu je podľa respondentov nadriadený. Takúto možnosť volilo 20% respondentov a nedodržanie termínov volilo 13% respondentov. Na základe týchto zistení navrhujeme spoločnosti prehodnotiť prístup nadriadených a vedúcich pracovníkov k zamestnancom. Zamestnanci by nemali



pociťovať zo svojich nadriadených stres, ale adekvátny rešpekt a mali by spolu vedieť komunikovať. Nadriadený by respondentom mali dať tak častejšie priestor na ich vyjadrenia a pripomienky, navzájom sa akceptovať a dodržiavať určitú profesionalitu. Navrhujeme zvýšenie počtu porád a zavedenie prípadných konzultačných hodín. Pozitívnym a profesionálnym prístupom bude spoločnosť napredovať a rozvíjať schopnosti kooperácie a komunikácie. Týmto krokmi vytvorí organizácia lepšie pracovné prostredie pre všetkých. Stres z nedodržania termínov často vzniká príčinami ako je nepresné plánovanie, chýbajúci personál, nedodržanie dodávok od dodávateľov, ale i nepriaznivé počasie. Odstránenie alebo minimalizácia niektorých príčin nedodržania termínov je v silách spoločnosti, iné nie sú spoločnosťou ovplyvniteľné. Navrhujeme, aby sa spoločnosť zamerala na jednotlivé príčiny a minimalizovala ich vznik všetkými nástrojmi, ktoré sú spoločnosti dostupné. Napríklad prepracovanejšie plánovanie projektov, zmena dodávateľa, sankcie za nedodržanie dodávok, zabezpečenie potrebného množstva pracovníkov. Spoločnosti odporúčame, aby pre svojich zamestnancov na pozíciách stavbyvedúcich a pozíciách plánovania projektov, manažérov a riadiacich pracovníkov zabezpečila kurzy alebo prednášky týkajúce sa time managementu. Firma Gradua-CEGOS, s.r.o. poskytuje poradenstvo a jednotlivé kurzy zamerané na zvýšenie produktivity, efektívnosti využitia a hospodárenia s časom, rozvoj kompetencií tímov pomocou delegovania, stress managementu, či efektívnosti komunikácie vo firme. Gradua-CEGOS, s.r.o. si účtuje za poskytnutie jedného kurzu od 4 719,- Kč do 13 915,- Kč.

Z otázky zisťujúcej zmeny, ktoré by chceli respondenti v podniku realizovať vyplýva, že by najviac ocenili zvýšenie mzdy, lepšie pracovné prostredie a vybavenie. Zmena výšky mzdy je veľmi vážnym a zložitým procesom, ktorý si spoločnosť nie vždy môže dovoliť. Tento proces zmeny závisí od ekonomického rastu spoločnosti a prosperity. Zlepšenie pracovného prostredia a vybavenia bolo druhou najpožadovanejšou zmenou podľa odpovedí respondentov a spoločnosť by mala k tomuto zisteniu pristupovať s dostatočnou vážnosťou a zodpovednosťou.

## 6 Záver

Aby spoločnosť dosiahla svoje stanovené ciele, je potrebné aby svojich zamestnancov správne motivovala. Zamestnanci sú nenahraditeľnými zdrojmi úspechu a prosperity ktorejkoľvek organizácie. Považujeme za nutné, aby vedenie podniku vedelo čo konkrétne jeho zamestnancov motivuje najviac a zabezpečilo motiváciu svojich zamestnancov efektívne. Motivácia zamestnancov predstavuje jednu z najpodstatnejších úloh riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť úroveň súčasného motivačného programu podniku a navrhnúť prípadné riešenia a návrhy na jeho zlepšenie. Potrebné informácie o súčasnom stave motivácie zamestnancov boli zisťované pomocou dotazníkového prieskumu. Z výsledkov analýzy môžeme povedať, že spokojnosť zamestnancov je na priemernej až podpriemernej úrovni a spoločnosť by mala prehodnotiť a zlepšiť prístup k určitým motivačným faktorom. Táto bakalárska práca bola spracovaná v spoločnosti BÖGL a KRÝSL, k.s.

Výsledky analýzy motivácie zamestnancov nám pomohli identifikovať problémové oblasti motivácie pre ktoré boli navrhnuté následné prístupy, možnosti riešení a zdokonalenia motivačného programu. Dôležitým zistením bolo, že spoločnosť BÖGL a KRÝSL, k.s. nemá formálne spracovaný motivačný program v podobe jednotného dokumentu a zamestnanci často nevedia na aké benefity majú nárok a aké možnosti im spoločnosť ponúka.

Analýza motivačného programu spoločnosti ukázala, že spoločnosť musí zlepšiť svoje postavenie k dôležitosti správnej komunikácie. Práve komunikácia a informovanosť zamestnancov o plánoch a cieľoch podniku je dôležitým nástrojom v oblasti rastu motivácie a samotného manažmentu. Veľmi podstatným zistením je aj úroveň nedostatočnej motivácie v oblasti ich mzdového hodnotenia. Mzda je predsa hlavným dôvodom zamestnanca podať kvalitný a dostatočný pracovný výkon. Netreba však zabúdať, že to nie je len finančná motivácia, ktorá stimuluje pracovníkov k pracovnému výkonu a spokojnosti. Veľmi významnú rolu v motivácii zamestnancov zohráva i pracovné prostredie a vybavenie, vzťahy s nadriadeným, možné nedodržanie termínov ukončenia projektov, či pociťovanie stresu na pracovisku.

Dúfame, že spoločnosť dané zistenia prehodnotí a bude sa snažiť súčasný motivačný program upraviť. Chápeme, že nie všetky zmeny je možné implementovať v spoločnosti ihneď, avšak záleží na podniku samotnom ako sa k možným zmenám postaví a na zamestnancoch, či zmeny akceptujú. Dúfame, že organizácia BÖGL a KRÝSL, k.s. naše postrehy využije a návrhy

na zlepšenie organizácii pomôžu. Veríme, že spoločnosť bude i naďalej úspešným a atraktívnym zamestnávateľom.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] COPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [5] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FRENCH, Ray, Charlotte RAYNER, Gary REES a Sally RUMBLES. *Organizational behaviour*. 3rd edition. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-85263-7.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov : personálna práca a úspešnosť podniku*. 2. vyd. Bratislava: Sprint Vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5 (učebnica)
- [9] KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [10] KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?*. 1. vyd. V Bratislave: Univerzita Komenského, 2011. 401 s. ISBN 9788022329651.
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [12] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [12] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

- [13] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. 11th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, c2012. ISBN 978-0-13-216384-2.
- [14] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [15] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [16] BÖGL a KRÝSL, k.s [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.boegl-krysl.cz/>
- [17] Spoločnosť BÖGL a KRÝSL, k.s; Interné materiály spoločnosti

## **Zoznam skratiek**

k.s.            komanditná spoločnosť

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok č. 2.1 – Maslowova pyramída potrieb .....	11
---	----

## **Zoznam schém**

Schéma č. 2.1 -Proces motivácie .....	6
Schéma č. 2.2 –Schem. znázornenie vzťahu: stimulácia - osobnosť človeka – motivácia .....	7
Schéma č. 2.3 – Schem. znázornenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti .....	9



## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka č. 2.1 - Teórie motivácie .....	9
Tabuľka č. 2.2 - Dimenzie motivačného profilu .....	16
Tabuľka č. 2.3 - Systém odmeňovania .....	21
Tabuľka č. 2.4 - Model celkovej odmeny .....	23

## **Zoznam grafov**

Graf č. 4.1 - Respondenti podľa pohlavia .....	28
Graf č. 4.2 - Vek respondentov .....	28
Graf č. 4.3 - Dosiahnuté vzdelanie respondentov .....	29
Graf č. 4.4 - Dĺžka pracovného pomeru respondentov .....	29
Graf č. 4.5 - Dôvod práce respondentov v spoločnosti .....	30
Graf č. 4.6 - Spokojnosť respondentov s náplňou práce .....	30
Graf č. 4.7 - Spokojnosť respondentov s pracovným prostredím a vybavením .....	31
Graf č.4.8 - Spokojnosť respondentov s informovanosťou o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku .....	31
Graf č. 4.9 - Spokojnosť respondentov so systémom odmeňovania .....	32
Graf č. 4.10 - Výška mzdy ako rozhodujúci motivačný faktor podľa respondentov .....	32
Graf č. 4.11 - Spokojnosť respondentov so súčasnou výškou mzdy .....	33
Graf č. 4.12 - Adekvátne výška mzdy vzhľadom k vzdelaniu a pracovnému výkonu .....	33
Graf č. 4.13 - Najviac motivujúca forma odmeňovania podľa respondentov .....	34
Graf č. 4.14 - Pociťovanie stresu u respondentov .....	34
Graf č. 4.15 - Faktor vyvolávajúci najväčší stresu respondentov .....	35
Graf č. 4.16 - Vnímanie motivácie so strany spoločnosti .....	35
Graf č. 4.17 - zmeny, ktoré by respondenti chceli v podniku realizovať .....	36

### **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

  
.....

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1 - Dotazník

## Príloha č. 1: Dotazník

Vážený respondent,

dotazník, ktorý máte v rukách mi pomôže zistiť informácie o motivačnom programe firmy v ktorej pracujete, s čím ste, alebo naopak nie ste spokojný a čo by ste chceli zmeniť. Dotazník obsahuje 18 otázok. Pri každej otázke odpovedajte len jednou, pre vás tou najvhodnejšou možnosťou, prípadne uveďte Váš vlastný názor. Dotazník je anonymný a jeho výsledky budú použité výhradne len pre vypracovanie mojej bakalárskej práce.

Za vyplnenie dotazníka Vám vopred ďakujem.

Diana Kubandová

Študentka 3.ročníka Bc. Štúdia

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta

### 1.Prečo ste sa rozhodli pracovať v spoločnosti? (označte len jednu odpoveď)

A: potreboval /la som akúkoľvek prácu

B: dobré platové ohodnotenie

C: práca v perspektívnej spoločnosti

D: odporúčanie od známych/rodiny

E: dobré pracovné podmienky

F: možnosť budovania kariéry

V nasledujúcich otázkach č. 2 až č. 6 môžete vašu odpoveď vyjadriť v škále 1-5.

1. *Veľmi nespokojný*
2. *Skôr nespokojný*
3. *Priemerne spokojný*
4. *Skôr spokojný*
5. *Veľmi spokojný*

<b>2. Ako ste spokojný s vaším pracovným prostredím a vybavením podniku?</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Ako ste spokojný s vašou náplňou práce ?</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Ste spokojný s tým, ako ste informovaný o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku?</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Ako Ste spokojný s vašou súčasnou výškou mzdy ?</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Ako ste spokojný so systémom odmeňovania vo firme ?</b>	1	2	3	4	5

### 7.Ako vnímate motivovanie zo strany spoločnosti ?

A: pozitívne

B: negatívne

**8. Je pre Vás výška mzdy rozhodujúci motivačný faktor?**

A: áno

B: nie

**9. Považujete Vaše mzdové ohodnotenie za adekvátne Vášmu pracovnému výkonu a dosiahnutému vzdelaniu ?**

A: áno

B: nie

**10. Ktorá z nasledujúcich peňažných foriem by vás najviac motivovala ?**

A: mesačná prémie

B: 13. plat

C: príspevok na dovolenku

D: podiely na zisku

**11. Pociťujete vo vašej práci stres ?**

A: Áno

B: Nie

**12. AK pociťujete stres, čo Vám ho najviac spôsobuje ?**

A: nedodržanie termínov

B: vplyv počasia

C: pracovné úrazy

D: nedostatočné materiálové a technické zabezpečenie

E: nadriadený

F: vzťahy na pracovisku

**13. Aké zmeny by ste realizovali v spoločnosti kde pracujete ?**

A: zvýšenie mzdy

B: predĺženie dovolenky

C: lepšie pracovné podmienky

**14. Ste muž alebo žena ?**

A: muž

B: Žena

**15. Do ktorej vekovej skupiny patríte ?**

A: do 30 rokov

B: 31-40 rokov

C: 41-50 rokov

D: 50 a viac

**16. Aké najvyššie vzdelanie ste dosiahli ?**

A: základné vzdelanie

B: stredoškolské bez maturity

C: stredoškolské s maturitou

D: vysokoškolské

**17. Váš pracovný pomer v spoločnosti trvá :**

A: menej ako 1 rok

B: 1 až 4 roky

C: 5 až 10 rokov

D: viac ako 10 rokov

**Ďakujem za spoluprácu**